

مركز البحوث

سلسلة
الفكر
الادارى
المعاصر

١٥

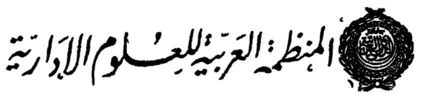
الرقابة المالية - مدخل النظم

عرض وتعقيب
الدكتور محمد سعيد أحمد

اهداءات ٢٠٠١

المرحوم/ محمد راغب عباس

وكيل وزارة الثقافة سابقا



مركز البحوث الادارية

الرقابة المالية - مدخل النظم

Financial Control / A Systems Approach.

تأليف ر . م . س . ويلسون

R. M. S. Wilson

عرض وتعقيب

الدكتور محمد سعيد احمد

سنة الاصدار ١٩٧٧

مؤلف هـذا الكتاب أستاذ بجامعة شيفيلد وقد قامت بنشره دار Mc Graw — Hill فى انجلترا عام ١٩٧٤ . ويقع الكتاب فى حوالى ٣٧٣ صفحة مقسمة إلى خمسة أجزاء : الجزء الأول ويتناول بالتفصيل مدخل النظم ، والجزء الثانى يعالج الأساليب المستخدمة فى الرقابة المالية ، والجزء الثالث يناقش التطبيقات العملية فى مجال الرقابة المالية ، أما الجزء الرابع فيتناول مضمون الإدارة المالية ، ويتضمن الجزء الخامس والأخير بعض الأمثلة والتمرينات المتصلة بموضوعات الكتاب .

ويشير المؤلف فى مقدمـة الكتاب إلى استخدام المحاسبين لبعض المصطلحات الفنية مثل « الربح » و« الاهلاك » و« التكلفة » استخداماً يختلف فى معناه عن استخدام المديرين لتلك المصطلحات . هذا من جهة ومن جهة أخرى فهناك قصور تقليدى بين المحاسبين وهو عدم استطاعتهم النظر إلى منشآت الأعمال نظرة عامة متكاملة . ويميز الكتاب بين الرقابة المالية وبين المحاسبة منتهدفاً بذلك سد الثغرة فيما كتب عن الإدارة كما يجمع الكتاب بين المتطلبات النظرية والعملية . كما يعمل الكتاب على النهوض بإدراك قرائه لمضمون الرقابة الإدارية ونظم المعلومات مما يؤدى بالتالى إلى النهوض بكفاءة المنظمات التى يعملون بها . ويشير المؤلف إلى أن الكتاب يخدم أغراض المنظمات الصناعية والحكومية على السواء وكذلك المهنيين والدارسين لإدارة الأعمال .

ويتضمن الجزء الأول ستة أبواب يتعرض المؤلف فى الباب الأول منها لمدخل النظم باعتباره أسلوباً علمياً (دون أن يكون مجرد نظرية جامدة) ومدخلا منظماً ومخططاً لحل المشاكل ، ووضع الحل موضع التنفيذ ثم تقويم النتائج . ويذكر المنادون بالمدخل العلمى للنظم أن هناك أسلوباً موضوعياً

للنظر إلى النظم عن طريق نموذج (رياضى ، سلوكى ، أو اقتصادى) معين يمكن التوصل إليه كما يمكن استخدام ذلك النموذج فى أغراض القياس والتنبؤ والرقابة . كذلك يعتمد مدخل النظم إلى حد كبير على تدفق المعلومات. ولكى يتسم تطبيق هذا المدخل بالعملية والفاعلية لا بد من النظر إلى المنشأة لا على أنها مجموعة من المهام المستقلة ولكن على أساس أنها كل متكامل إذ يتوقف نجاح النشـــاط فى مجال الأعمال على مدى التلاحم بين تدفق المعلومات ، والمواد ، والأموال والقوى العاملة والعتاد الرأسمالى فى داخل المنشأة . ويعتبر الإنتاج والتمويل والتسويق والإدارة بمثابة نظم مشتقة . كما يشتق من كل من هذه النظم عدد من النظم الفرعية فالتسويق على سبيل المثال يتفرع إلى تخطيط المنتج ، وترويج المبيعات إلى آخره .

وبالعكس من ذلك تعتبر المنشأة جزءاً من نظام صناعى أكبر منها كما يعتبر هذا النظام بدوره جزءاً من النظام الاقتصادى الذى يعد بالتالى جزءاً من النظام الاقتصادى الدولى وهكذا .

لذلك فمن الضرورى أن نعالج أى نشاط داخل المنشأة باعتباره مجرد جزء من عملية أكبر ولا بد للرقابة الإدارية من محاولة إيجاد نوع من التكامل بين كافة المهام التى ننظر إليها باعتبارها نشاطات أو أقسام مستقلة ومتميزة .

ويمتاز مدخل النظم بما يلى :

- تيسير اتخاذ القرارات فى ضوء المعرفة الكاملة بآثارها على التكاليف والأرباح .
- استخدام الأساليب والتكنولوجيا الحديثة أفضل استخدام ممكن من وجهة نظر المنشأة .
- قيام إجراءات الرقابة والمعلومات فى المنظمة على أساس راسخ .

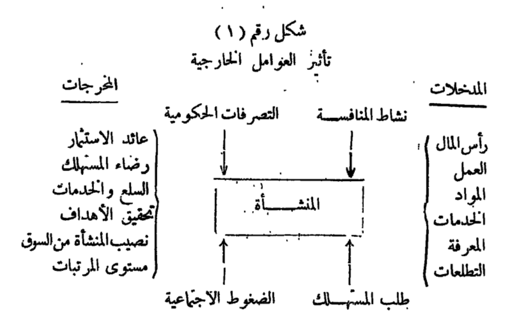
بعد ذلك يستعرض الكتاب عدداً من المفاهيم المختلفة للنظام ويخرج بمفهوم عملى لها من وجهة نظر المؤلف الذى يضيف أن المدير لا يهتم بكيفية تحويل

النظام للمدخلات إلى مخرجات قدر اهتمامه بمقدار المدخلات ومزجها ببعضها فى سبيل تعظيم المخرجات من حيث الكم والجودة ويمكن التعبير عن معيار الأداء على أنه المخرجات المرجحة مخصوماً منها تكلفة المدخلات حيث يعتمد عنصر الترجيح على المعايير التى تحكم الجودة .

ويتضمن المحيط الذى يعمل فى إطاره نظام المدخلات والمخرجات كافة القيود والعوامل التى لا يستطيع النظام التحكم فيها .

شكل رقم (١)

تأثير العوامل الخارجية



ويشير الشكل رقم (١) إلى المحيط الذى تعمل فيه المنشأة والعوامل المؤثرة فيه إلى جانب مكونات كل من المدخلات والمخرجات .

أما التدفق العكسى فالمقصود به تدفق البيانات مما ييسر الرقابة على المدخلات فى ضوء ما تم تحقيقه من مخرجات وعادة ما يعتمد ذلك على معايير محددة سلفاً . فإذا تبين للمدير قصور المخرجات عن المعايير المشار إليها فسوف يعمل فى هذه الحالة على اتخاذ إجراء يصحح به هذا القصور .

بعد ذلك يميز الكاتب بين الأساليب المحاسبية وبين الأساليب التى يتبعها

علماء الإدارة مشيراً إلى قصور الأساليب الأولى فى حالة المواقف المائعة سريعة التغير والتبدل خاصة إذا أخذنا فى الاعتبار أن عناصر النظم تتغير باستمرار كما أنها تتفاعل مع التغير وتتأثر به مما قد يؤدى إلى نوع من التناقض والتضارب داخل المنشأة .

ويقسم المؤلف النظم إلى عناصر خمس أساسية هى :

الأهداف العامة ، والمحيط ؛ الموارد أى المدخلات ، والنظم المشتقة من النظم الأصلية ، وأخيراً إدارة النظم .

وفى الباب الثانى يتعرض المؤلف لدور المراقب المالى فيشير إلى أن الغرض من الرقابة هو التأكد من أن الأعمال الواجب القيام بها قد أنجزت فعلا ، كما تتضمن الرقابة استخدام نظم موثوق بها للمعلومات بحيث تتسم بدرجة عالية من الحساسية وفى نفس الوقت يكون من السهل إدراكها بالإضافة إلى المعايير التى تكشف عن كفاءة وفاعلية استخدام الموارد فى تحقيق أهداف المنشأة . ثم يضيف الكاتب أن الرقابة التاريخية الحالية تعتبر غير كافية لأن اهتماماتها لا تنصرف إلى المستقبل .

ولكى تصبح الرقابة على درجة من الفاعلية فإنه يجب أن تعتمد على تخطيط السلوك الموجه نحو تحقيق الهدف وجدولة ذلك السلوك وتوجيهه ومباشرته ، ويميز الكاتب بين ثلاثة أنواع من الرقابة :

١ ــ الرقابة والتخطيط الاستراتيجى ويتعلق بالسياسات والأهداف العامة على المدى الطويل .

٢ ــ الرقابة الإدارية .

٣ ــ الرقابة اليومية .

وفيما يلى الخصائص المميزة للرقابة الإدارية :

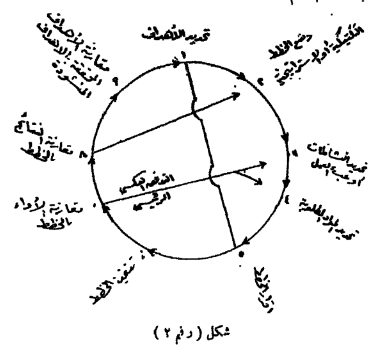
١ ــ تعتبر رقابة معقدة لأنها تتناول المنظمة ككل .

٢ ــ تتسم المعلومات فيها بالدقة والتكامل .

٣ ــ ولو أن الاتصالات تعتبر عملية شاقة إلا أنها تؤدى إلى تحقيق النتائج المنشودة عن طريق المعلومات التى توفرها وفقاً لحاجات الأفراد العديدين خاصة فى المستويات العليا والتنفيذية .

٤ ــ تمتد جذور هذه الرقابة إلى علم النفس الاجتماعى ، حيث يرتبط النشاط الذهنى فى هذه الحالة بالإقناع والحفز .

ويشير الرسم رقم (٢) إلى دورة الرقابة وذلك على النحو التالى :



شكل (رقم ٢)

ويؤكد الكاتب على أنه يجب تجنب القصور فى الرقابة أو المغالاة فيها ٥

ويستطرد الكاتب فيذكر أن المدخل التقليدى للمحاسبة يقسم وظائفها إلى قسمين :

١ ــ امساك السجلات المتعلقة بالرقابة على الأصول .

٢ ــ خدمة أغراض الإدارة باعتبار المحاسبة أداة لاتخاذ القرارات .

وقد تضاءلت أهمية الوظيفة الأولى بينما ازدادت أهمية الوظيفة الثانية بدرجة كبيرة وتعتبر المحاسبة المالية ذات المنظور التاريخي غير ذات قيمة كبيرة فى ممارسة الرقابة .

وعلى النقيض من ذلك تهتم محاسبة التكاليف بقطاعات بذاتها من قطاعات الأعمال ومن أمثلة ذلك اهتمامها بالربط بين التكاليف والإيرادات (وبالتالى الأرباح) وبين الإنتاج . وتظهر فاعلية الرقابة التنفيذية فى الكشف عن الانحرافات عن المعايير الموضوعة بينما تهتم محاسبة التكاليف بالضرورة بتخطيط تفاصيل التكاليف والرقابة عليها ويعتبر ذلك من الأهمية بمكان بالنسبة للادارة العليا . وينظر المؤلف إلى المحاسبة (التى يغلب عليها الطابع الآلى) باعتبارها جزءاً من الإدارة المالية التى تعتبر أهم وأشمل من المحاسبة . وفى هذا المجال يعرف الكاتب الإدارة المالية بأنها « ذلك الجانب من جوانب الإدارة الذى يهتم أساساً بتدبير الأموال — بالأسلوب الذى يعتبر أكثر ملاءمة واقتصاداً ، ثم استخدام هـــذه الأموال لتحقيق الربحية الممكنة ، وتخطيط العمليات فى المستقبل ، والرقابة على الأداء الحالى وكذلك التطورات المقبلة باستخدام المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والموازنات والإحصاءات وغير ذلك من الأساليب .

ويقسم المؤلف الإدارة المالية إلى شقيها الرئيسين التاليين .

— اتخاذ القرارات المالية .

— التخطيط المالى .

وتهتم الإدارة المالية بصورة مباشرة بالمحافظة على السيولة كما تهتم بالنهوض بمستوى الربحية . ويمكن تحقيق ذلك باستخدام أسلوب النظم حتى تتكامل النشاطات فى إطار عام يعمل على تحقيق الربح بحيث :

(أ) ترتبط المهـــام التنفيذية ببعضها بالصورة التى تعجل بتحويل المشتريات إلى مبيعات فعلية .

(ب) توقيت التدفقات النقدية لتجنب أى زيادة أو قصور فيها مع الحد من الحاجة إلى الاقتراض .

(ج) التطابق بين تكاليف الإنتاج وبين معايير الكفاءة .

(د) الحد من المصروفات الإدارية والرقابة عليها .

(ه) الربط بين إجراءات الموازنة وبين التنبؤات طويلة الأجل .

ثم يشير المؤلف إلى وظيفة المراقب المالى على أنها تصميم نظم الرقابة والمعلومات دون ممارسة عملية الرقابة ذاتها حيث تعتبر الرقابة أحد وظائف الإدارة الرئيسية إلى جانب الوظائف الأخرى وهى التخطيط والتنظيم وحفز الأفراد ، والاتصالات ، وتخصيص الموارد .

وفى الباب الثالث يتناول المؤلف المعلومات المحاسبية واستخداماتها فيذكر أن فاعلية المدير تتوقف على مقدار المعلومات المتاحة له ومدى ملاءمتها ودقتها كما تتوقف على أسلوب تفسير المدير لهذه المعلومات وتصرفه وفقاً لها . وتتوقف قدرة المدير على اتخاذ قرارات أفضل على ذلك النوع من المعلومات الذى يحد من عنصر الشك وعدم التيقن المتصل بتصرف معين ويسمو بقدرته على التصرف فى الاتجاه المناسب . فالغرض من جمع البيانات وتدبيرها هو تزويد الأفراد ذوى العلاقة بالمعلومات المناسبة وبالقدر المناسب وفى الوقت المناسب وبأقل قدر ممكن من التكلفة . ويتصل موضوع المعلومات بالنظرية الرياضية للاتصالات التى تثير ثلاث مشاكل جوهرية :

١ – دقة انتقال رموز الاتصال وهذه مشكلة فنية .

٢ – هل تنقل الرموز المشار إليها بدقة المعنى المنشود وهذه مشكلة لغوية .

٣ – مدى فاعلية تأثير المعنى الذى نقلته تلك الرموز فى السلوك التأثير المنشود وهذه مشكلة الفاعلية .

إذ اتضح أنه فى خلال عملية انتقال المعلومات يضاف إليها للأسف أو يحذف منها بعض الأمور التى لم يكن يقصدها مصدر المعلومات .

بعد ذلك يتناول الكاتب العمليات التى يجريها الحاسب الآلى الالكترونى فيشير إلى ما يحققه ذلك الحاسب من توفير فى التكلفة المكتبية . ورغم ذلك تبدو القيمة الحقيقية لذلك الحاسب فى توفيره للبيانات بدقة أكثر وبسرعة أكبر علاوة على إمكانيته معالجة قدر كبير من هذه البيانات . إن الهدف النهائى لعدد كبير ممن يستخدمون الحاسب الآلى هو توفير نظام متكامل للغاية للمعلومات التى تستفيد منها الإدارة . كذلك فعن طريق تحقيق التكامل بين نظم التشغيل الداخلية وبين نظم المعلومات الخارجية يمكن للمنشأة أن تحقق نجاحاً أكبر فى مواجهة المنافسين الأقل استعداداً . ويتطلب نظام المعلومات نوعاً من المركزية فى جمع هذه المعلومات وتخزينها واستعادتها وتفسيرها وإرسالها . ومع ذلك فلابد باستمرار من المقارنة بين ما يتكلفه نظام المعلومات وبين ما يحققه من فوائد .

ثم يتعرض المؤلف فى الباب الرابع لموضوع محاسبة المسئولية وعلاقتها بالتخطيط فيشير إلى أنه نظراً لما يواجهه المديرون من موارد محدودة وما يجب عليهم مواجهته من مخاطر فى أضيق نطاق ممكن لذلك فإنهم يضطرون إلى الاعتماد على عملية التخطيط فى تخصيص الموارد واستخدامها وبدون عملية التخطيط فلن تصبح عملية الرقابة ذات فعالية . وهناك تطور جديد فى مجال التخطيط وهو التخطيط طويل المدى أو ما يعبر عنه بالتخطيط الاستراتيجى. والتخطيط طويل المدى ما هو إلا سلسلة من الخطط التنفيذية التى يتصل كل منها بفترة أقصر من الفترة التى يعتمد عليها التخطيط طويل المدى ويمتاز التخطيط لفترات أطول بأنه يطوع المستقبل بحيث يصبح فى مصلحة المنشأة فى حين يتقبل التخطيط قصير الأجل الأوضاع المحيطة به وكأنها من المعطيات . ومن أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجى التفهم الكامل من قبل

الإدارة العليا لمزاياه والحاجة إلى العمل به . كذلك لا بد من أن تتسم التطلعات بالواقعية . وهنا يجب التضحية بأية منافع قصيرة الأجل فى سبيل عائدات أكبر على المدى الطويل . كما يتوقف الأمر على قدرات ومجهودات المديرين فى الشركات حيث يتطلب التخطيط قدرات تحليلية بدرجة كبيرة كما يتطلب اتخاذ قرارات بشأن عدد من التغيرات غير القابلة للتحديد . غير أن التخطيط بطبيعته يتطلب إحداث تغيير وهو ما لا يرحب به المديرون نظراً لما قد يترتب عليه من الشعور بعدم الاستقرار من جانب هؤلاء . وقد يفشل التخطيط إما للقصور فى تحديد الأهداف ، وإما لافتقار التوازن بين استراتيجات النمو وأهداف الربحية والطاقة الإنتاجية ، وإما للقصور فى الحقائق المتعلقة بالماضى .

وتتطلب الفاعلية فى استخدام التخطيط كأداة تستخدمها الشركة فى رسم سياساتها توافر المقومات التالية : مرونة الخطة وإعادة النظر فيها على فترات نصف سنوية على الأقل ثم تعميمها على كافة المسئولين على مستوى الشركة .

ويتضمن التخطيط المالى عدة مراحل على النحو التالى :

١ – تحديد الموارد المالية المطلوبة لمواجهة البرامج التنفيذية للشركة .

٢ – التنبؤ بمقدار الموارد المطلوبة ومقدار ما يمكن تدبيره منها داخلياً ومقدار ما يمكن تدبيره منها من الخارج .

٣ – تحديد أفضل السبل لتدبير الأموال المطلوبة .

٤ – وضع نظم للرقابة على تخصيص الأموال واستخدامها .

٥ – وضع البرامج الكفيلة بتوفير أكثر العلاقات فاعلية بين التكلفة وحجم المنتج والربح .

٦ – تحليل النتائج المالية لكافة العمليات وإعداد تقارير عنها ووضع التوصيات اللازمة بشأن العمليات فى المستقبل .

وعلى ذلك يعتبر المراقب المالى مسئولا عن توفير السلامة المالية للشركة واستقرارها ومتابعة تقدمها فى تنفيذ الخطط الموضوعة .

ثم يعالج المؤلف توفير البيانات اللازمة للتخطيط فيشير إلى أن التخطيط لا يمكن أن يقوم إلا على أساس قاعدة من المعلومات الداخلية والخارجية بحيث تتسم تلك المعلومات بالعمق والنوعية السليمة وأن تكون بالقدر والنوعية المناسبتين . وهناك عناصر معينة وأساسية للمعلومات من بينها الربحية . وعلاقتها بحجم المنتج ، وتأثير المنافسة على كلا العنصرين السابقين ، ثم تأثير العوامل المتصلة بالمحيط ، وأخيراً الفاعلية العامة للتسويق ومساندة الإدارة للنظام .

بعد ذلك يفرق الكاتب بين عمليّى التخطيط والتنبؤ فيشير إلى أن التنبؤ لا يزيد عن كونه عملية إسقاط تعتمد عليها عملية التخطيط . كذلك لا بد أن يأخذ التخطيط فى حسبانه الديناميكيات التى يموج بها واقع الحياة .

وأخيراً يتعرض المؤلف لموضوع محاسبة المسئولية فيعرفها بأنها أسلوب تخطيط التكاليف وتجميعها وفقاً للمسئوليات التنظيمية ثم إبلاغها إلى الموظفين المختصين وتلقى النتائج منهم . وتنبع الحاجة إلى محاسبة المسئولية من صميم مبادىء الرقابة . فلكى يعتبر المدير مسئولا ، عليه أن يكون على دراية بما هو متوقع منه ، وما يقوم بتحقيقه فعلا وأن تكون لديه القدرة على التحكم فى مجريات الأمور . ولكى يصبح للتخطيط دلالته فإنه يجب أن تشترك فيه كافة المستويات وبهذه الطريقة تتحسن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة عن طريق المشاركة . وهنا يشير المؤلف إلى مراكز المسئولية داخل المنشأة قياساً على مراكز التكلفة ولو أن الأولى منهما تتسم بالطابع الشخصى الذى تفتقر إليه الثانية .

وفى الباب الخامس يتناول المؤلف بالمناقشة فكرة المحاسبة باعتبارها أداة من أدوات الرقابة على الوجة التالى :

١ ــ تعتبر المحاسبة وسيلة لابلاغ البيانات المتعلقة بمــا تبغى الادارة تحقيقه من نتائج .

٢ ــ كما تعتبر وسيلة لحفز المنظمة على التصرف على النحو الذى يعمل على تحقيق أهدافها .

٣ ــ وأخيراً تعتبر المحاسبة وسيلة لتقويم الآداء وابلاغ المسئولين بما تم تحقيقه .

ومن المهم الاشارة فى هذا المجال إلى أن الادارة لاتبغى تصحيح أخطاء الماضى بقدر ما تبغى توجيه النشاطات الحالية والمستقبلة فى سبيل تحقيق أهداف المنشأة .

ثم يفرق المؤلف بين « الرقابة الحارسة » و« رقابة الكفاءة » حيث تستهدف الرقابة الحارسة التأكد من مدى أمانة الأفراد الخاضعين لها علاوة على اعتمادها بدرجة كبيرة على السجلات ذات الطبيعة الموضوعية . وعلى ذلك تفشل الرقابة الحارسة فى التعرف على الأداء والانجاز والقدرة على تحقيق الأهداف . ونظراً لما يسود الصناعة من منافسة وتعقيد فإن مشكلة رقابة الكفاءة أصبحت تمثل حاجة ملحة .

وكذلك يعتبر التدفق العكسى للبيانات على درجة كبيرة من الأهمية ولكن يجب أن يؤخذ فى الاعتبار تكلفة عملية التدفق العكسى ثم توقيتها مما يتطلب إيجاد نوع من التوازن بين كليهما . ومع التنسيق بين كلا الجانبين والمقارنة بينهما ، فإن المفارقات التى سيتم التوصل اليها سوف تسمح للمستويات الادارية الأدنى بالتقويم الذاتى ، كما تسمح للادارة العليا بتقويم انجازات المستويات الادنى ، وكذلك نشاط المنشأة فى عموميته .

كما تؤدى الحاجة إلى تفويض السلطة فى المنشأة عادة إلى الافتراض بأنه يجب على النظام السليم للرقابة أن يعتمد بدرجة كبيرة على تصحيح الفرد لاخطائه ذاتياً .

وتعتبر الرقابة عن طريق الموازنة فى مقدمة الوسائل المستخدمة لمطابقة الانجاز وفقا للخطط الموضوعة على أن تستكمل بتحليل العلاقة بين التكلفة وحجم المنتج والربح وهو ما يطلق عليه « تحليل نقطة التعادل » .

ويعتمد التحليل المالى على مقارنة النسب المالية التى يتم التوصل اليها كذلك قوائم تدفق الاموال التى تستخرج من الميزانية العمومية وقوائم حسابات الارباح والخسائر .

وتعتبر المعلومات وسيلة للرقابة ، والرقابة فى هذة الحالة تتضمن عنصرين :

الأول : وهو المعلومات (التى تربط بين الأهداف والخطط والأداء)
والثانى : وهو الاجراء للذى يتخذ (لتعديل الأداء وفقا للخطط والاهداف) .

وتستخدم التقارير فى ممارسة الرقابة إذ تخدم التقارير المشار اليهـا الأغراض التالية :

١ ــ القاء الأضواء على مدى انحراف التنفيذ عما خططله حتى يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة قبل تطور الموقف وخطورته .

٢ ــ اكتشاف ما وقع من أخطاء .

٣ ــ تحديد سبب المفارقات وكيفية وقوعها .

٤ ــ تحديد المسئولين عن الفشل .

وأخيراً يشير المؤلف إلى مبادىء الرقابة ومتطلباتها على النحو التالى :

١ ـ اجراءات ادارية سليمة .

٢ ـ معايير سليمة وعادلة للأداء .

٣ ـ تقويم منتظم وبناء للانجاز .

أما أركان الرقابة الأربع فيوجزها المؤلف فيما يلى :

١ ـ القياس الذى ييسر عملية التفسير والتأويل .

٢ ـ تفسير وتأويل المفارقات .

٣ ـ الانتقائية بحيث تركز الرقابة على المتغيرات الهامة .

٤ ـ المساءلة .

وهنا يشير المؤلف إلى مبدأ هام من مبادىء الادارة ألا وهو (الادارة على أساس الاستثناء) أو الادارة الانتقائية ») أى لفت نظر الادارة إلى عدد قليل من الأمور التى يعتبر فيها خروجا له وزنه عن الخطة مما يسمح للادارة بتركيز اهتمامها على التخطيط للمستقبل بدلا من انغماسها فى توافه الأمور اليومية ، فالأحداث الماضية لا يمكن تغييرها ولكن يمكن التحكم فى تأثيرها على المستقبل عن طريق ما تقوم به الادارة من تصرفات .

ويختم المؤلف هذا الباب بالاشارة إلى أن الرقابة تعتبر مدركا أو فكرة سلوكية مجـــردة يرجع أصلها إلى علم النفس الاجتماعى دون المحاسبة أو الاقتصاد الادارى .

وفى الباب السادس يتعرض المؤلف لقياس الآداء أو معيار الآداء فيذكر أنه يمثل كفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات . أما العوامل التى تؤخذ فى الحسبان فى هذا الشأن فهى ما تم تحقيقه من أمور ، ومستوى تحقيقه ثم الربح أو التكلفة . ولو أن معايير النجاح تقاس من الجانبين الكمى والنوعى إلا

أن اهتمام الباب الحالى سوف يركز على الجانب الأول منهما . ولا تعتبر الكفاءة مقياسا أو معيارا مطلقا ولكن يبدو معناها واضحاً عندما يتم الربط بينها وبين الغاية المنشودة . وتعتبر نسبة عائد الاستثمار أو عائد رأس المال المستثمر هى « القاعدة الذهبية » فى هذا الشأن وتربط هذه النسبة بين الربحية وبين رأس المال الذى استثمر فى المنشأة عموما أو فى قطاع منها أو فى مشروعات بذاتها وذلك لأن الربح فى حد ذاته لا يمثل معيارا كافيا للكفاءة إلا إذا ربطنابينه وبين عنصر آخر . ويعتبر الربح فى الأجل الطويل كافيا إذا حقق الأمور التالية كحد أدنى :

(أ) تحقيق عائد عادل لحملة الأسهم فى مقابل مستوى المخاطرة التى يتحملونها .

(ب) تدبير ما يلزم للاحلال العادى للاصول .

(ج) تدبير احتياطيات كافية ، خلال فترات التضخم ، للمحافظة على سلامة رأس المال الحقيقى للمنشأة .

(د) جتذاب رؤس أموال جديدة عند اللزوم .

(هـ) اقناع الدائنين والعاملين بجدوى استمرار قيام المنشأة .

ولا يدخل ضمن هذه العناصر عامل النمو الذى يتطلب عائدا يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لتغطية العناصر سالفة الذكر . ويربط عائد الاستثمار بين المدخلات من رأس المال والمخرجات من الأرباح مما يسمح بمقارنة الأداء على مدى فترة من الزمن كما يسمح بتقويم البدائل الممكنة للاستثمار .

فقد تحقق منشأتان متنافستان نفس عائد الاستثمار ولكن تحقق احداهما وفورات كبيرة فى تكلفة الانتاج بينما قد يتوفر للاخرى مزايا تسويقية لها وزنها . ولهذا السبب فلا بد من قياس أداء النظم المتفقة (أو القطاعات المختصة) كأسلوب مساعد فى تقرير الكفاءة والحكم عليها .

ولا يمكن الحكم على أداء القطاعات إلا إذا كانت الأساليب المحاسبية موحدة للقضاء على اختلافات التى قد تنشأ نتيجة التباين فى الحكم على عكس الاختلافات التى مردها حقائق التشغيل . ولذلك فلا بد للحكم على الربح الذى يحققة قسم من الأقسام أن يكون نتيجة لعوامل لاعلاقة لها بكفاءة الآداء فى أقسام أخرى من المنشأة أو السياسات الادارية المتبعة فيها كذلك يجب ألا يترتب على الربح الذى يحققة قسم من الاقسام الانتقاص من الربح الاجمالى للشركة.

كذلك لابد من حل مشكلة تسعير السلع أو الخدمات التى تتبادلها الأقسام مع بعضها حيث يعتبر دخل قسم منها بمثابة تكلفة بالنسبة للقسم الآخر إذا تم تبادل السلع والخدمات بينهما . وعلى ذلك فإن التكلفة المعيارية للانتاج تعتبر أفضل الأسس للتسعير فى هذه الحالة . ولكن قد يكون تبادل السلع والخدمات على حساب المبيعات الخارجية ولذلك فقد يصبح من الأفضل إضافة هامش معين للتكلفة المعيارية للانتاج .

لقد أثار المؤلف من قبل القضية التالية وهى أن الأرباح العالية أو عائد الاستثمار المرتفع لايعتبر بالضرورة مؤشرا لكفاءة استخدام الموارد حيث أن المعيارين المشار إليهما قد يعكسان بالاضافة إلى ذلك موقف العرض والطلب وعليه فلا بد من احتساب صافى المخرجات أو القيمة المضافة كمعيار للحكم على ما قامت به المنشأة من عمل . وتقدرالقيمة المضافة فى هذه الحالة على أساس الفرق بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات التى تتضمنها هذه المخرجات وبمقارنة صافى المخرجات بالمدخلات من الموارد يمكن قياس الانتاجية إذ من المعروف اهتمام الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد .

ثم يشير المولف بعد ذلك إلى العوامل المحددة أو القيود التى تقف فى سبيل العمليات الجارية مما يحد من حجم المنتج . ومن بين هذه القيود مدى توفير الخامات واليد العاملة الماهرة والادارة ، والأموال ، وطاقة المصنع .

ولابد للمنشأة أن تتطلع إلى تعظيم انتاجيتها مع الأخذ فى الاعتبار العوامل المحددة أو القيود المشار إليها .

وتعد الرقابة ، ولو أنها تتم بعد الواقعة ، هادياً وموجها للعمليات الحالية والمستقبلة فى ضوء الخبرات المستفادة من الماضى وفقاً للخطة .

أما بالنسبة لرد الفعل لدى الأفراد تجاه الرقابة فذلك يتوقف على العوامل التالية :

(ا) طبيعة الأفراد والواجبات الموكولة إليهم .

(ب) المحيط الذى تجرى فيه العمليات .

(جـ) الأساليب المتبعة فى الرقابة وتوقيتها .

ولا يعتبر متوسط عائد الاستثمار فى الصناعة أو حتى عائد الاستثمار فى أكثر المنشآت نجاحاً دليلا أو مؤشراً للكفاءة بالضرورة حيث يتطلب الأمر أن تأخذ المنشأة فى اعتبارها مواردها وإمكانياتها الداخلية فى تحقيق المعيار النهائى .

وقد تكون الإنجازات الماضية أساساً مفيداً فى تحديد المعايير العملية ولكن يكمن الخطر فى هذه الحالة فى أنه قد تتضمن تلك الإنجازات بعض أوجه القصور التى لا يجب العمل على استمرارها ولذلك تعتبر الظروف الحالية وكذلك التطلعات المستقبلة ذات علاقة وثيقة بالمعايير المشار إليها .

وتعتبر إمكانية تحقيق معيار الكفاءة أحد الأبعاد الهامة إذ تعد المعايير المثالية غير معقولة لأنها تعكس مواقف تعد على درجة كبيرة من الكمال .

ويخلص المؤلف من ذلك إلى أن المعايير التفصيلية لقياس الأداء يجب

أن تنبثق من المنشأة ذاتها ، وأن يكون من الممكن تحقيقها حالياً . وأن تكون مرنة ، وأن تتناسب مع المسئولين عن بلوغها .

ولما كان من المستبعد أن تتحقق المعايير الموضوعة بصورة كاملة لذلك فإنه لا بد من وضع ما يطلق عليه « حد السماح » بحيث إذا تجاوزت النتائج الحد المشار إليه كان هناك مجال للرقابة والتقصى .

ولا يجب أن يكون مدى أو مجال حد السماح واسعاً بحيث يستبيح العذر لكافة مستويات الأداء كما لا يجب أن يكون ضيقاً بحيث يدعو إلى التدخل فى أحيان كثيرة .

وتعتمد الرقابة فى هذه الحالة على القاعدة الإحصائية الشهيرة وهى قاعدة « الانحرافات ذات الدلالة » أى تلك التى لا تحدث مصادفة .

وفى الباب السابع من الجزء الثانى يتناول المؤلف اهتمامات المحاسبة المالية فيشير إلى أنها تستهدف تسجيل الدخل والإنفاق جميعاً كما أنها تميز بين رأس المال وبين الإيراد . كذلك تهتم المحاسبة المالية بتسجيل المعاملات المالية ، وتلخيص المعلومات المالية وعرضها فى تقارير يتم تحليلها فيما بعد .

ولو أن قياس الربحية يعتبر المشكلة الجوهرية التى تواجه المحاسبة المالية إلا أن مجال هذه المحاسبة يتسع بحيث لا يقتصر على مجرد تسجيل المعاملات المالية والتقارير بل يمتد فيشمل كذلك ما يلى من الأمور :

(ا) توفير الأساس العملى للتوزيع السنوى للأرباح على المساهمين .

(ب) تصنيف الخصوم وفقاً لاستحقاقها على سبيل المثال مع تقسيم وتبويب الأصول وفقاً لخصائصها المميزة لها .

(ج) توفير الأساس لتقدير الضرائب .

(د) وضع المؤشرات أمام المساهمين والدائنين والتى تشير إلى صورة الشركة فى المستقبل ، والنجاح النسبى للمديرين ، وفاعلية السياسات العامة الإدارية .

(هـ) الكشف لأصحاب المشروع عما استحقه المديرون من مرتبات ومزايا وتعويضات .

ويحدد القانون بدرجة كبيرة ما تتضمنه الحسابات المالية إلى جانب ما تشير به أصول وقواعد المحاسبة كمهنة .

ومن بين الأهداف الإدارية للمحاسبة توفير البيانات اللازمة للمعاونة فى التخطيط والرقابة . ولا تبدو فاعلية المحاسبة المالية التقليدية فى دقة المعلومات الإدارية التى توفرها بقدر ما تبدو فاعليتها فى طبيعتها الاستبدادية .

بعد ذلك يستعرض المؤلف القوائم المحاسبية المنشورة فيقسمها إلى قسمين: حسابات الأرباح والخسائر (أو قائمة الدخل) والميزانية العمومية (أو قائمة المركز المالى) . وقد ظهرت حديثاً قائمة التدفقات المالية التى تسد الثغرة ما بين الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر . وتعتبر قائمة مصادر الأموال واستخداماتها (أى قائمة التدفقات المالية) استكمالا للقوائم المالية المشار إليها أعلاه دون أن تكون بديلا عنها .

وتعتمد قائمة التدفقات المالية على المفاهيم التالية :

– الأموال وتعنى به رأس المال العامل[1] .

– التغير فى الأموال والمقصود به هو التغيير فى رأس المال العامل .

---

(١) رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة ، أما الأصول السائلة = الأصول المتداولة – المخزون السلعى أى البضاعة .

— الأموال الناتجة عن العمليات وتعنى به الأموال الناتجة عن للعمليات العادية للمنشأة قبل توزيعات الأرباح وحساب الإهلاك وبعد خصم مصروفات التشغيل الأخرى .

أما العناصر التى تعتبر من مصادر الأموال (أى تضيف إلى رأس المال العامل فتشمل : العمليات ، بيع الأصـــول الثابتة ، إصدار الأسهم أو القروض طويلة الأجل ، بيع الاستثمارات ، الزيادة فى الخصوم المتداولة ، النقص فى المخزون السلعى وهكذا .

أما استخدامات الأموال فتتضمن نقصاً فى الخصوم أو زيادة فى الأصول على النحو التالى ،

— توزيع الأرباح .
— سداد الديون طويلة الأجل .
— شراء أصول ثابتة .
— خسائر العمليات .
— الحصول على استثمارات جديدة .
— الزيادة فى المخزون السلعى .

وتبدو فائدة قوائم التدفقات المالية بالنسبة للإدارة فيما يلى :

(ا) الإشارة إلى النتائج الحالية للادارة المالية بصرف النظر عن الماضى :

(ب) التركيز على أهم التغيرات المالية خلال الفترة

(ج) بيان كيفية تمويل التوسعات العامة فى الأعمال مع توضيح العلاقة بين الأرباح المحتجزة ، والتوزيعات ورأس المال الجديد .

(د) التأكيد على أن المشروع لا يعتبر تنظيما جامدا بل يقوم على أساس تدفقات الأموال .

(هـ) المحافظة على السيولة فى حالة مواجهة التضخم .

(و) تعكس القوائم المالية ما درج عليه متخذو القرارات فيما يتصل بالإدارة المالية .

(ز) الإشارة إلى ما أحرزته الشركة من تقدم وجوانب القوة أو الضعف من وجهة النظر المالية بصفة عامة .

ومع ذلك تستبعد قوائم التدفقات المالية كافة المعاملات المالية التى لا صلة لها بالأطراف الخارجية .

وقد انتهى المؤلف إلى أنه قد أصبح من الواضح أن المحاسبة المالية التقليدية تعتبر ذات قيمة جد محدودة فى مجال الرقابة المالية .

وفى الباب الثامن يتعرض المؤلف لتحليل النسب المالية فيشير أنه للحكم على مدى الاستقرار المالى للمنشأة إلى جانب ما تحققه من ربحية ، فانه على الإدارة أن تهتم بصورة أكبر بالأرقام النسبية دون الأرقام المطلقة ، ويعتمد التحليل المالى على النسب ، وعلى الإدارة أن تحدد تلك العوامل التى تعتبر مهمة فى مجال الرقابة كما عليها تحديد النسب المطلوبة على ضوء ذلك .

ويشير المؤلف إلى أن النسب المالية تتخذ شكلا هرمياً على قمته النسبة التى تشير إلى عائد الاستثمار وهى نسبة صافى الربح إلى رأس المال المستخدم . وتعتبر هذه نسبة أساسية ، وأهم النسب المالية كافة . وتضم هذه النسبة الأساسية نسبتان أخريان ثانويتان ولو أنهما عامتان هما :

$$\frac{\text{صافى الربح}}{\text{المبيعات}} \quad \text{و} \quad \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستخدم}} \quad (1)$$

---

(١) يكشف صافى الربح عن العلاقة بين إجمالى الربح ، والمبيعات ، والمصروفات الإدارية الثابتة . أما رأس المال المستخدم فيضم كلا من رأس المال العامل والأصول الثابتة .

أما العلاقة بين النسبة الأساسية والنسبتين الأخريين فهى علاقة بسيطة ومباشرة فى نفس الوقت على الوجه التالى :

$$\frac{\text{صافى الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستخدم}} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{رأس المال المستخدم}}$$

وهناك نسب مالية أخرى تعتبر فى المرتبة الثالثة من الأهمية وهى :

(١) إجمالى الربح : المبيعات .

(٢) المبيعات : المصروفات الإدارية الثابتة .

(٣) المبيعات : رأس المال العامل .

(٤) المبيعات : الأصول الثابتة .

بعد ذلك يتعرض المؤلف إلى اختبارات السيولة وهو يعنى بالسيولة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية الجارية بمجرد حلول هذه الالتزامات وبذلك تحافظ على سلامة مركزها المالى .

فإذا أحسنت الشركة إدارة العمليات بها فسرعان ما يتحول المخزون السلعى إلى سلع يتم بيعها فيتولد الإيراد الذى يحافظ على الربحية وينميها وكذلك يحافظ على رأس المال العامل وبالتالى السيولة . ولكن إذا افتقرت الشركة إلى السيولة فسوف يعقب ذلك إفلاس الشركة وتصفيتها .

وفيما يلى أهم النسب المالية المتعلقة بالسيولة :

(١) نسبة التداول (أو نسبة رأس المال العامل) وهى تمثل :

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى المقرضين

للأجل القصير كالبنوك والدائنين من التجار ولو أن قيمتها من وجهة النظر الإدارية ليست كبيرة حيث أن لكل عنصر من عناصر الأصول والخصوم المشار إليها أهميته المستقلة التى تذوب فى النسبة العامة .

(٢) نسبة السيولة وهى تمثل $\frac{\text{الأصول المتداولة (فيما عدا البضاعة)}}{\text{الخصوم المتداولة}}$.

وتعتبر هذه النسبة مؤشراً أكثر دقة للسيولة .

(٣) معدل دوران البضاعة أو الموجودات وهو يمثل $\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط قيمة البضاعة}}$

ويمكن التوصل إلى متوسط قيمة البضاعة بإضافة بضاعة أول المدة إلى بضاعة آخر المدة وقسمة الناتج على ٢ ويقيس المعدل المشار إليه سرعة دوران البضاعة وبالتالى كفاءة قسم المشتريات أو قسم مراقبة الإنتاج ، كما يكشف المعدل عما إذا كان رأس المال معطلا فى كميات كبيرة من البضاعه أو المخزون بدون داع . ويعتبر المعدل اشارة خطر لها دلالتها .

(٤) نسبة المدينين إلى المبيعات الآجلة (أو نسبة الذمم) .

أما بالنسبة لمعايير الربحية فهى تعتمد بصورة أكبر على حساب الأرباح والخسائر على عكس معايير السيولة التى تعتمد بدرجة كبيرة على الميزانية العمومية . وفيما يلى أهم نسب الربحية :

(١) نسبة إجمالى الربح = $\frac{\text{إجمالى الربح}}{\text{المبيعات}}$

وتعتبر هذه النسبة ذات أهمية خاصة لأنها تشير إلى الربح المكتسب قبل تحميله بالمصروفات المالية والإدارية والبيعية .

(٢) نسبة صافى الربح = $\frac{\text{صافى الربح}}{\text{المبيعات}}$

وتوجه هذه النسبة النظر إلى تسعير المبيعات وهامش الربح شأنها فى ذلك شأن النسبة السابقة .

(٣) نسبة عائد استثمار المساهمين = $\frac{\text{صافى الأرباح قبل خصم الضرائب}}{\text{حقوق المساهمين}}$

وتهم هذه النسبة المساهمون لأنها تشير إلى مدى نجاح الإدارة .

(٤) نسبة عائد إجمالى الأموال المستثمرة = $\frac{\text{صافى الربح قبل احتساب الفائدة}}{\text{حقوق المساهمين + القروض}}$

وتعتبر هذه النسبة معياراً أو مقياساً للأداء لأنها تشير إلى الكفاءة النسبية لإدارة الشركة ككل أو بمعنى آخر تقيس هذه النسبة القدرة الإيرادية لإجمالى رأس المال الدائم (طويل الأجل) للمنشأة .

بعد ذلك يناقش المؤلف معايير السوق ومقاييسه فيشير إلى أن الاستقرار قصير الأجل لايعتبر شرطاً كافياً أو دليلا على متانة المركز المالى إذ لابد كذلك من توفر الاستقرار على الأجل الطويل . ويتوقف ذلك على تحقيق علاقة مرضية بين الأموال المقترضة وبين المصادر الداخلية لرأس المال .

ولتحقيق نوع من التوازن السليم بين رأس المال المقترض (المديونية) وبين رأس المال الذى تمت المساهمة به لابد من أخذ العناصر التالية فى الاعتبار :

(أ) التكلفة النسبية لكل منهما .

(ب) المخاطر النسبية لكل نوع من أنواع التمويل .

(ج) مدى انتشار أو توزيع الخصوم الخارجية (لتجنب تحمل كافة الفوائد إلى جانب سداد هذه الخصوم فى نفس التاريخ) .

(د) هيكل الأصول فى المنشأة ، والعلاقة بين الأموال قصيرة الأجل والأموال طويلة الأجل .

وفيما يلى أهم معايير السوق :

(١) نسبة عائدات الأسهم الممتازة = $\frac{\text{صافى الربح بعد خصم الضرائب}}{\text{توزيعات أرباح الأسهم الممتازة}}$

أو $\frac{\text{صافى الربح بعد خصم الضريبة}}{\text{عدد الأسهم الممتازة}}$

(٢) نسبة عائدات الأسهم العادية

= $\frac{\text{صافى الدخل بعد الضرائب — توزيعات أرباح الأسهم الممتازة}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$

وأخيراً يشير المؤلف إلى حدود السماح والمعايير باستخدام النسب فيذكر أنه لابد من تحديد معايير لتحليل النسب المالية مع وضع حدود للسماح tolerances تعد مقبولة إذ لابد من مقارنة النسب بالمعايير حتى تصبح هذه النسب ذات دلالة ومن بين هذه المعايير ما يلى :

— مستويات الإنجاز كما وردت فى الموازنة .

— الأرقام الخاصة بالمدد السابقة للشركة .

— المعايير المطبقة فى الشركات الأخرى (وبخاصة فى نفس الصناعة) .

بعد ذلك يستعرض المؤلف المعايير المتعارف عليها عموماً للنسب المذكورة فيما بعد :

نسبة التداول	Current ratio	لا أقل من ٢
نسبة السيولة	Acid-Test ratio	« « « ١
نسبة دوران البضاعة	Inventory turnover ratio	« « « ٣
متوسط فترة التحصيل	Average collection ratio	لا تقل عن عادة ٤٢ يوماً .

وتتغير هذه النسب من صناعة إلى صناعة أخرى كذلك ينفرد الموقف فى كل شركة بخصائص معينة تميزه .

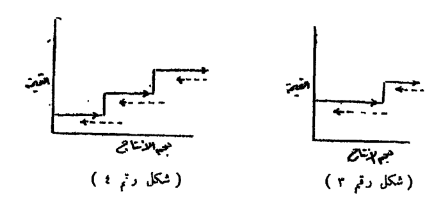
وفى الباب التاسع يتناول المؤلف موضوع خط سير التكلفة أى نهجها ، فيشير إلى أن التفهم الكامل لهذا الموضوع يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للتخطيط ومراقبة التكلفة . إذ تحمل التكلفة فى حد ذاتها مضامين عديدة فهناك مثلا التكلفة النفسية والتكلفة المادية . وعلى المراقب المالى أن يأخذ فى اعتباره بعناية أنماط التكلفة التى يضمنها فى أى نظام مالى . وبمجرد التعرف على الاتجاه الذى تتخذه كافة التكاليف فإنه يمكن الربط بين هذه وبين ظروف التشغيل على مختلف مستويات النشاط .

وفى مجال التمييز بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة يشير المؤلف إلى أنه فى الأمد الطويل تعتبر كافة التكاليف متغيرة نتيجة للتغير فى حجم نشاطات المنشأة أى أن التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة يصدق لفترة محدودة فقط من الزمن .

ويفضل المؤلف استخدام تعبير « التكاليف غير المتغيرة » بدلا من تعبير « التكاليف الثابتة » نظراً لإمكان تغيير مثل هذه التكاليف بقرار من الإدارة . وتتضمن التكاليف الثابتة نفقات الإدارة والمرتبات والمبانى والمنشآت (من خلال الإهلاك) ونفقات البحوث والتطوير .

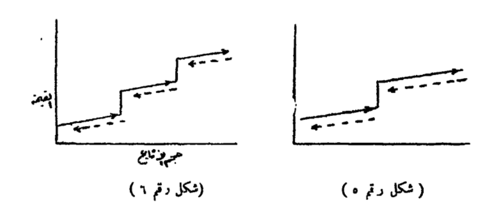
أما التكاليف المتغيرة فهى التى تتغير بصورة مباشرة وبنفس نسبة التغيير فى حجم الإنتاج . ومع ذلك فهناك تكلفة « متدرجة » شبه ثابتة

الشكل رقم ٣ و ٤) وتكلفة « متدرجة » شبه متغيرة (الشكل رقم ٥ و٦)
وكلاهما يعتبر تكلفة مختلطة .



(شكل رقم ٣)

(شكل رقم ٤)



(شكل رقم ٥)

(شكل رقم ٦)

ولأغراض الرقابة لا بد من التسليم بأن هناك العديد من العوامل التى تؤثر على التكاليف بخلاف مستوى الإنتاج ، ومن بين هذه العوامل : التغير فى مستوى الأسعار ، التعديل فى تنظيم المنشأة وكذلك عمليات الإحلال .

بعد ذلك يميز المؤلف بين أنواع أخرى من التكاليف ومن بينها التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، والتكاليف الممكن التحكم فيها وتلك التى لا يمكن التحكم فيها ، والتكاليف المشتركة أو العامـة ، والتكاليف المستغرقة ، والتكاليف المبرمجة (أى التى تحددها الإدارة وفقاً لرغبتها) ، وأخيراً التكلفة الحدية .

وفى الباب العاشر يتعرض المؤلف للموازنة وتخطيط الأرباح فيبـدأ بتعريف الموازنة على النحو التالى : « الموازنة هى خطة كمية للعمل تساعد فى التنسيق والرقابة على عمليات تدبير الموارد واستخدامها على مدى فترة معينة من الزمن » . ويعتبر تخطيط الأرباح والرقابة على الموازنة ركنين هامين من أركان العملية الإدارية . ويضيف المؤلف أن الهدف العام للموازنة هو تعظيم الأرباح فى الأجل الطويل عن طريق تخطيط حاجات المستقبل ، والتنسيق بين المدخلات والمخرجات وعمليات الرقابة والمعاونة على تحقيق أغراض الربحية والسيولة .

كذلك تيسر الموازنة عمليات الرقابة وذلك عن طريق توفير توقعات محددة فى مرحلة التخطيط تفيد فى الحكم على ما يتم من إنجازات ، ويفضل الإنجاز الذى يتم وفق الموازنة ذلك الإنجاز الذى تم فى الماضى حيث قد يحول هذا الإنجاز الأخير دون التمييز بين درجات عدم الكفاءة من جانب ومن جانب آخر تعتبر الظروف فى حالة تغير مستمر بحيث لا يصلح الإنجاز الماضى كأداة لها وزنها من أدوات الرقابة الإدارية .

وفى مجال التمييز بين أنواع الموازنة يفرق المؤلف بين نوعين منها : الموازنة الطويلة الأجل والموازنة قصيرة الأجل . ويتوقف اختيار الفترة

الزمنية المناسبة على الأمور التاليــة : أهداف المنشأة ، واستخدامات المعلومات فى الموازنة ومدى دقتها ، وطبيعة نشاط المنشأة ، وأخيراً طول دورة الإنتاج .

ومع ذلك ، يجب أن يكفى الحد الأدنى لفترة الموازنة لتغطية دورة موسمية على الأقل (تتضمن موسم ركود وموسم نشاط) حتى يمكن الموازنة بين المتطلبات من الموارد وبين الطلب .

وتعتبر الموازنة السنوية هى النمط السائد ، ولو أن هناك أكثر من منشأة تضع موازنتها لفترات أطول قد تمتد إلى خمس سنوات بالإضافة إلى الموازنات السنوية . وتوفر الخطط طويلة الأجل منظوراً أطول لاعداد موازنات سنوية ذات دلالة أكبر مما لو لم تكن هناك مثل هذه الخطط .

ومن وجهة نظر الرقابة المالية تعتبر الموازنة الرأسمالية (أو الاستثمارية) أهم جانب من جوانب التخطيط الطويل الأجل . وتتضمن هذه الموازنة قائمة من المشروعات طويلة الأجل مترجمة مالياً بالتفصيل .

وهناك جانبان للمولزنة الجارية operating budget السنوية

١ — موازنة البرامج programme budget (أو النشاطات) وهى تشير إلى العمليات التى سيتم إنجازها خلال السنة القادمة من حيث الإيرادات المتوقع تحقيقها مقابل التكاليف التى ستتكبدها المنشأة فيها .

٢ — موازنة المسئولية responsibility — budget وهى تترجم الخطة السنوية فى صورة مسئوليات فردية . وتعتبر هذه الموازنة أساساً أداة من أدوات الرقابة تشير إلى مستوى الأداء المستهدف لمقارنته بمستوى الأداء المحقق .

ومما يميز بين النوعين من الموازنة هو أن موازنة البرامج تعتبر ناتجاً من نتاج مرحلة التخطيط بينما تعتبر موازنة المسئولية نقطة البداية لمرحلة الرقابة .

كذلك ليس هناك بالضرورة من ارتباط بين موازنة البرامج وبين الهيكل التنظيمى للمنشأة بينما لا بد من وجود ذلك الارتبـــاط فى حالة موازنة المسئولية . ونتيجة لذلك لا بد من أن تترجم الخطة .وتتخذ شكلا رقابياً قبل البدء بالتنفيذ ، مع تعميم هذه الصورة على كافة المعنيين حتى لايثور أدنى شك لدى الأفراد بشأن ما هو متوقع منهم إنجازه .

ثم يضيف المؤلف أن هناك أسلوبان أساسيان لإعداد الموازنة :

١ ــ الموازنة الدورية periodic budgeting : وتتضمن إعداد الخطة للسنة المالية التاليـــة على أن يتم إعادة النظر فيها فى أضيق الحـــدود خلال السنة .

٢ ــ الموازنة المستمرة (أو الدوارة) continuous (or rolling) budgeting : وفى سبيل تطويع الموازنة وفقاً للظروف المتغيرة تعد خطة سنوية تجريبية ، يتضمن الربع الأول منها التفاصيل الشهرية ، أما فى الربع الثانى والثالث فيكون التفصيل أقل ، وأخيراً يكون الربع الباقى فى صورة مسودة مجملة . وكل شهر أو كل ربع سنة يمكن إعادة النظر فى الموازنة باضافة التفاصيل المطلوبة للفترة التالية (شهراً أو ربع سنة) ولإزالة الغموض المحيط فى الشهور الباقية ثم يضاف شهر جديد (أو ربع آخر) بعد ذلك ، وبهذا الأسلوب يستمر امتداد الخطة لمدة سنة قادمة كاملة : ويمتاز هذا النمط من الموازنات بأنه يجبر الإدارة على التفكير باستمرار وبصورة جدية فى السنة القادمة .

بعد ذلك يشير المؤلف إلى المتطلبات الأساسية التى يجب استيفاؤها لتصبح الموازنة ذات فائدة عظمى . وفيما يلى موجز لهذه المتطلبات :

١ ــ الأهداف إذ تعتبر الخطة وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها ، إذ تعتبر الأهداف بمثابة الغايات .

٢ ــ التعرف على مسيرة التكاليف واتجاهها ، ويفيد فى هذا الشأن تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح .

٣ ــ المرونة حتى يمكن تطويع الموازنة وفقاً للمتغيرات الهامة فى ظروف التشغيل .

٤ ــ مساندة الإدارة العليا وتأييدها باعتبار الموازنة أداة من أدوات الإدارة .

٥ ــ التعليم ويتطلب إعداد برامج تدريبية مستمرة تتناول أساليب الموازنة وفوائدها .

٦ ــ تحديد فترة زمنية معينة للموازنة .

٧ ــ مساندة وتدعيم مناسب من جانب النظم وخاصة النظم المحاسبية التى يجب الربط بينها وبين الموازنة بحيث تستخدم فى كليهما نفس المصطلحات الفنية وبنفس المفهوم .

٨ ــ هيكل تنظيمى فعال .

الموازنة الشاملة إن هى إلا تعبير رسمى عن الخطة العامة للإدارة نظراً لأنها تحدد الأهداف وكذلك وسائل تحقيقها .

ولو أنه من الممكن تخطيط موازنة وحدة أوقطاع معين من قطاعات المنشأة إلا أن تخطيط الموازنة يصبح أكثر فاعلية إذا تضمن خطة كاملة ومتكاملة للمنشأة جميعاً ، وعلى الموازنة أن تعكس الأداء المتوقع والمنشود والممكن تحقيقه ، بمعنى ألا تتطرف فى تزمتها أو تراخيها .

كذلك تتطلب محاسبة المسئولية مشاركة كاملة من جانب الأفراد المسئولين فى تحديد مستويات الأداء الذى تتضمنه الموازنة وإلا فلن يقتنعوا بمعقولية الأهداف الموضوعة .

ويضيف المؤلف أن الموازنة المالية تضم ثلاثة أجزاء :

موازنة نقدية ، قائمة الموارد واستخدامات رأس المـال العامل ، والميزانية العمومية . وبينما تهتم موازنات التشغيل بالربح ، فإننا نجد أن الموازنة المالية تركز اهتمامها على عنصر السيولة . وتعتبر الربحية والسيولة هدفين توأمين للادارة المالية .

وفى مجال الرقابة على الموازنة يشير المؤلف إلى وجوب ممارسة الرقابة من أعلا إلى أسفل وذلك من خلال التسلسل الوظيفى بحيث لا يمتد جانبياً بمعنى أنه يجب على المسئول عن الموازنة إبلاغ اعتماداتها إلى الإدارة التنفيذية التى تتولى بنفسها ممارسة رقابتها بشأنها .

ويميز المؤلف بين نوعين من الموازنات ،

١ — الموزنة الثابتة Fixed — budgets ويعتبر إعدادها من السهولة بمكان ، حيث تحتسب التكاليف على أساس مستوى نشاط معين مختار . بعد ذلك تتم مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المقدرة فى الموازنة ، بحيث يحاط المديرون ذوى العلاقة علماً بالمفارقات . ولما كانت هذه الموازنة لا تتغير بتغير مستوى النشاط الفعلى فسوف تكون المقارنة فى هذه الحالة بين مستويات مختلفة للنشاط مما يعيب تلك المقارنة إذ أنه من غير المناسب مقارنة تكلفة مبيعات ١٠,٠٠٠ وحدة بتكلفة مبيعات تبلغ ١١,٠٠٠ وحدة نظراً لاختلاف بعض التكاليف باختلاف مستوى النشاط أى حجمه .

٢ — الموازنات المرنة Flexible budget :

وقد استخدم المؤلف لفظ « المرنة » فى هذا الشأن نظراً لأن التكلفة التى تظهر فى الموازنة إنما تعدل وفقاً لمستوى النشاط الذى يمارس خلال فترة الموازنة مما يوفر للادارة عدداً من التقديرات للنفقات (والإيرادات) بالنسبة لأحجام مختلفة من المبيعات والإنتاج .

وتعتبر أهم ميزة للموازنة المرنة تجعلها تفضل الموازنة الثابتة هى قدرة تلك الموازنة (أى الموازنة المرنة) على تبيان مستوى التكلفة دون تعديل عندما تتغير المبيعات والإنتاج .

وتطبق الموازنات المرنة عادة على البنود السايرة overhead items فقط حيث تعتمد المصروفات المباشرة الخاصة بالعمل والمواد على التكاليف المعيارية كما سيرد ذكره فى حينه فى الباب التالى .

بعدئذ يتطرق المؤلف للجوانب الإنسانية للموازنة فيشير إلى اعتماد الموازنة على قواعد العلاقات الإنسانية أكثر من اعتمادها على قواعد المحاسبة . ومما ييسر ذلك قيام نوع من العلاقات المرضية بين الرؤساء والمرؤسين تعتمد على خطوط للتنظيم واضحة ومحددة مع استعداد الرؤساء لتفويض السلطة المناسبة للمسئولية .

إن أحد الأغراض التى تستهدفها عملية الموازنة هى توضيح الأهداف وتبيان العلاقات المتشابكة بين مختلف قطاعات الأعمال ، ويعتبر ذلك فى حد ذاته دافعاً ومحركا .

ومن الأسباب المألوفة لإخفاق الموازنة تلك الأسباب التى ترتبط بالافتقار إلى الدوافع واستخدام تلك الموازنة كأداة للضغط والقهر . فاذا تركز الاهتمام دائماً على رقابة التكاليف وإذا ضغطت الموازنات من حين إلى آخر دون التشاور مع أولئك المسئولين عن تحقيقها ، فسوف تحول هذه العوامل جميعاً دون تنمية روح الفريق فى السعى لتحقيق الأهداف المشتركة والعامة .

وتعتبر الحوافز عنصراً أساسياً للتغلب على هذه الضغوط ومع ذلك لا تعتبر الحوافز المالية هى الحوافز الحقيقية ، إذ يمكن تشجيع الرؤساء وغيرهم من المديرين على بلوغ المعايير الموضوعة للأداء إذا تم إشراكهم

إشراكاً كاملا فى عملية إعداد الموازنة . فمن المعروف أن الاعتياد على أعمال الموازنة إنما يغرس الثقة فى النفوس وذلك بالإضافة إلى العلم بأنه من الممكن تحقيق وتنفيذ الموازنة ، وأنها من المرونة الكافية لاستيعاب أى تغيير يطرأ على أبعادها .

ويوجز المؤلف فيما يلى أهم مزايا التخطيط للموازنة والرقابة عليها :

١ — الحاجة إلى التفكير المتطلع وإعداد السياسات سلفاً .

٢ — تشجيع التعاون اللازم على مستوى الشركة .

٣ — تحديد الأهداف المتفق عليها بوضوح وفى صورة رقمية كمية على أن يشارك فى هذه العملية كافة المسئولين عن إدارة المنشأة .

٤ — توضيح المسئوليات التنظيمية .

٥ — استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء **Management by exception** مما يوفر قدراً كبيراً من وقت الإدارة .

٦ — تيسير تبين كفاءة الإدارة من عدمه ، وتقويم المنشأة لذاتها ، والإشارة إلى مدى التقدم الذى أحرزته فى تحقيق أهدافها .

ثم يستطرد المؤلف فيشير إلى القيود المحيطة بأساليب الموازنة على الوجه التالى :

١ — تعتمد الخطة على التقديرات ويعنى ذلك أنه لابد من استخدام التمييز والحكمة judgement وتتوقف فاعلية عمليات التخطيط والرقابة على مدى سلامة ذلك التمييز وتلك الحكمة .

٢ — لابد من تعديل وتطويع الخطة باستمرار كى تساير الظروف المتغيرة .

٣ — يعتبر إشراك كافة مستويات الإدارة أمراً ضرورياً على أن تتخذ هذه المشاركة صفة الدوام ولا تعتبر أمراً وقتياً .

٤ — لا تعتبر الموازنة بديلا عن الإدارة بل هى عنصر مكمل ومعاون لها ، وتتحقق الفاعلية من توحدهما .

أما المخاطر أو العيوب المحيطة بالموازنة فيوجزها المؤلف فيما يلى :

١ — قد تصبح الموازنة تفصيلية ومعقدة للدرجة تفقد معها معناها وتصبح عملية مكلفة بدون داع .

٢ — قد تحل أهداف الموازنة (ومن بينها مستويات الأداء) محل الأغراض التى تسعى المنشأة إلى تحقيقها .

٣ — قد تخفى الموازنات بعض جوانب عدم الكفاءة عن طريق استمرار إدراج المصروفات على ما هى عليه من السنوات السابقة دون الاهتمام باعادة النظر فى هذه المصروفات من حين لآخر فى السنوات التالية .

٤ — أن إساءة استخدام الموازنة باعتبارها أداة من أدوات الضغط قد ينتقص من فاعليتها .

ويختتم المؤلف هذا الباب بالإشارة إلى أن استخدام الموازنة بالصورة التقليدية لن يؤدى إلى تحقيق الرقم الأمثل للأرباح على المدى الطويل نظراً للقيود السابق الإشارة إليهـا . ومع ذلك فإن أساليب علم الإدارة management science techniques وبصفة خاصـة البرمجة الخطية linear programming سوف تسمح بالمثالية على المدى القصير .

وباستخدام أساليب علم الإدارة يمكن التغلب على العقبات التالية :

١ — تضمين عدد قليل من البدائل المحتملة لاختيار التوليفة المثلى لأغراض الموازنة .

٢ — صعوبة تطويع الموازنات الجارية المتعارف عليها بحيث تعكس الظروف سريعة التغير .

وعلى ذلك فإن التقادم لم يلحق بعد عملية الموازنة إذ يعمل علم الإدارة تدريجياً على الاستغلال الكامل لإمكانيات الموازنة .

وفى الباب الحادى عشر يتناول المؤلف موضوع محاسبة التكاليف وتحليل المفارقات Variance analysis فيشير إلى أن محاسبة التكاليف تخدم غرضين أساسيين وهما حساب تكلفة المنتج وكذلك الرقابة .

ففى مجال الرقابة توزع التكاليف التى يمكن التحكم فيها controllable costs على مراكز المسئولية ، أما فى مجال التخطيط فإن الغرض من محاسبة التكاليف هو الحصول على معلومات عن التكلفة تساعد فى المقارنة بين البدائل الممكنة للتصرفات. أى أنه فى الحالات الثلاث المشار إليها وهى التخطيط والرقابة وحساب تكلفة المنتج يكون تركيز محاسبة التكاليف على البنيان التنظيمى للمنشأة organizational structure الذى ينظر إليه على أنه مجموعة من مراكز التكلفة .

وتهتم محاسبة التكاليف بالحصول على معلومات عن التكلفة ، وتحليلها وتبويبها ووضع التقارير اللازمة بشأنها ، والهدف من ذلك جميعاً هو تحسين الربحية ، والرقابة الدقيقة micro-control على العمليات الجارية .

وهناك نظم ثلاثة لمحاسبة التكاليف هى : تكلفة كمية عمل ، وتكلفة العمليات ، والتكلفة المعيارية . ويعتبر كل من النظامين الأولين تاريخياً فى طبيعته بينما يتميز نظام التكلفة المعيارية standard costing بأنه تحليلى ويتم فى تاريخ سابق على العملية الانتاجية .

وتنقسم عناصر التكلفة على الوجه التالى :

١ — التكلفة المباشرة للمواد .

٢ — التكلفة المباشرة للعمل .

٣ — التكاليف السابرة أو الإدارية Overhead Costs.

وتعتبر التكاليف المباشرة للمواد والعمل بمثابة تكلفة أولية prime cost .
أما التكاليف المباشرة للعمل والتكاليف السايرة فتعتبر تكاليف تحويلية conversion costs

إن المشكلة الحقيقية فى مجال التكاليف هو أسلوب استيعاب absorption كل من وحدات التكلفة لنصيبها العادل من التكاليف السايرة وذلك للحصول على التكلفة الكاملة للمنتج ويتطلب ذلك فى البداية التميز بين مراكز الخدمة ومراكز الإنتاج ثم توزيع تكاليف المراكز الأولى على المراكز الثانية .

فإذا اخترنا بعناية الأسس التى يمكن على أساسها توزيع التكاليف السايرة فإننا نستطيع التوصل إلى تكلفة المنتج ، والانتاج تحت التشغيل ، وحساب ربحية المنتج .

بعد ذلك يتعرض المؤلف لأنواع التكلفة الأخرى ومن بينها تكلفة التوزيع Distribution cost وتكلفة التعـــاقدات Contract Costing والتكلفة الموحدة أو المتماثلة Uniform Costing.

ويفيد تحليل تكلفة التوزيع فى تحديد الربحية العامة عن طريق الجمع بين تحليل تكلفة التسويق وبين تكلفة الانتاج ، كما يفيد فى تحليل تكاليف التسويق بالنسبة لكل منتج لتحديد ربحيته ، وكذلك تحليل التكلفة بالنسبة لكل فئة من فئات المستهلكين أو لكل منطقة من مناطق التوزيع .

أما فى حالة التكلفة الموحدة فتستخدم مصطلحات أو أساليب واحدة فى الصناعة أو بين مجموعة من المنشآت أو الاتحادات التجارية .

بعد ذلك يتعرض المؤلف لموضوع تحليل المفارقات Variance analysis فيشير إلى أن المعايير والاعتمادات المدرجة بالموازنة تعتبر بمثابة مقاييس لما يجب أن تكون عليه التكلفة بحيث تشير المفارقات بين التكلفة الفعلية وبين تلك المعايير إلى مستوى الكفاءة التى تحققت . وعلى المراقب المالى ،

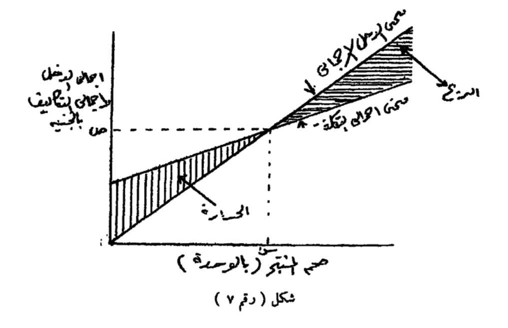
بعد أن يتأكد من سلامة المعايير وتقبلها ، أن يميز بين المفارقات التي يمكن التحكم فيها وتلك التي لا يمكن التحكم فيها وذلك بالنسبة لكل مستوى من المستويات التي يقدم إليها تقاريره ، بحيث لا تتضمن هذه التفارير سوى النوع الأول من المفارقات وبحيث تشير التقارير إلى موقع المفارقات والمسئول عنها والسبب في نشأة هذه المفارقات.

ومن أهم متطلبات تحليل المفارقات لخدمة أغراض الرقابة ؛ الربط بينها وبين المسئولية وأن يكون هناك مقياس لدلالة كل من هذه المفارقات (على ضوء حدود السماح المشار إليها من قبل) . ويستخدم تحليل المفارقات في حفز المديرين وتقويم إنجازاتهم وفي الرقابة على الربحية .

وفي الباب الثاني عشر يتعرض المؤلف لموضوع تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح Cost-volume-profit analysis . فالربح هو في الواقع محصلة العوامل التالية : حجم المبيعات ، أسعار البيع ، والتكاليف . وقد استخدم التحليل المشار إليه (ويعرف بتحليل التعادل break-even analysis) لمساعدة الإدارة في التنبؤ بتأثير التغير في حجم الأعمال على التكاليف والأرباح . كذلك ترتبط التكلفة الحدية marginal costing ارتباطاً وثيقاً بتحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح .

ويشير الرسم البياني للربح profitgraph إلى العلاقة المتبادلة بين التكاليف والأرباح ومستوى النشاط التجاري وذلك في المدى القصير فقط .

ففي الرسم البياني للربح (الشكل رقم ٧) تشير النقطة (س) إلى عدد الوحدات التي يجب بيعها حتى يتعادل إجمالي الدخل مع إجمالي التكاليف في النقطة (ص) .



شكل (رقم ٧)

ويقوم تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح على أساس افتراض موقف ساكن Slatio بحيث لايصلح التحليل إذا تغيرت الظروف التي يقوم عليها .

ويمكن حساب حجم المبيعات عند نقط التعادل على الوجه التالى :

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\left\{\frac{\text{الإيراد من المبيعات} - \text{التكاليف المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}\right\}}$$

بعد ذلك يشير المؤلف إلى التطبيقات الإدارية للعلاقة موضوع هذا الباب وذلك باعتبارها أداة هامة لفاعلية الرقابة الإدارية . إذ يعتبر تحليل العلاقة بين التكافة وحجم المنتج والربح بمثابة ترجمة لغرض معين

(مستوى الربحية على سبيل المثال) فى صورة أكثر عملية

(حجم المبيعات مثلا) مما يخدم أغراض التخطيط إلى حد بعيد .

ويمكن للتحليل المذكور أن يخدم إتخاذ القرارات فى الحالات الآتية :

(ا) التعرف على الحد الأدنى لحجم المبيعات الذى يحول دون تحقيق خسارة .

(ب) التعرف على الحد الأدنى لحجم المبيعات الذى يؤدى إلى تحقيق مستوى الربح المنشود .

(ج) تقدير الربح أو الخسـارة المحتملة بالنسبة لمستويات مختلفة من المبيعات فى الحدود المعقولة .

(د) توفير البيانات الخاصة بالتكلفة بالنسبة للقرارات المتعلقة بالتسعير ، والاحتفاظ بخطوط الإنتاج أو الاستغناء عنها ، وقبول أو رفض طلبيات معينة ، وكذلك القرارات المتعلقة بالشراء أو التصنيع وغير ذلك من القرارات .

(ه) النهوض بعنصر الربحية وذلك باتخاذ قرارات تتصل برفع أسعار البيع أو خفضها أو زيادة حجم الإنتاج أو خفض التكاليف المتغيرة وكذلك التكاليف الثابتة .

(و) وضع الخطط طويلة المدى من خلال النظرة المتعمقة للنهج الذى تتخذه التكلفة واحتمالات خفضها ، وليس من خلال التنبؤ بالربح . ويرجع ذلك إلى القيود المفروضة على التحليل المشار إليه فى التنبؤ بالربح على المدى الطويل .

كذلك يفيد تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح فى مساعدة الإدارة على تقويم إنجازاتها فى نهاية كل فترة بحيث يمكن تحقيق نتائج أفضل فى المستقبل .

ثم يميز الكاتب بين الموازنات المرنة Flexible budgeting وبين تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح وذلك على النحو التالى :

١ — يخدم التحليل أغراض التنبؤ بينما تفيد الموازنات فى الرقابة على التكلفة .

٢ — إن الغرض من الموازنة المرنة هو تهذيب وتنقيح الموازنات الثابتة عن طريق تعديلها بما يتفق مع مستوى النشاط وبحيث تتفق مع مجالات المسئولية التنفيذية ، أما الرسم البيانى للربح وتحليل علاقة التكلفة بحجم الانتاج بالربح فإنهما يتصلان فقط بمجالات المسئولية

٣ — إن تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج يعتبر أكثر تفصيلا لأغراض الموازنة المرنة مما هو مطلوب لأغراض تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح .

بعد ذلك يتعرض المؤلف لمزايا تحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الانتاج والربح وكذلك الحدود أو القيود التى تحد من فاعليته .

ومن بين مزايا التحليل استخدامه فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار بين أساليب التوزيع ، وبين الشراء أو التصنيع ، وكذلك القرارات المتصلة بالتسعير . وفى هذا الشأن يوفر التحليل صورة عامة للتكاليف والمبيعات وعلاقتهما بتخطيط الربح ، كذلك يوفر المؤشرات التى تكشف عن التغيرات الممكنة فى استراتيجيات المنشأة .

أما نقط الضعف فى التحليل فيمكن إيجازها فيما يلى :

١ — افتراض استقلال كل من التكاليف وحجم المنتج والأرباح عن بعضها .

٢ — لايفيد الرسم البيانى للربح الذى يمثل موقفاً ساكنا فى التنبوء بالربح فى المستقبل بصورة يمكن التعويل عليها .

٣ — لايشير الرسم البيانى للربح سوى إلى عدد محدود من البيانات فى الوقت الذى تتأثر فيه المنشآت ذات الإنتاج المتعدد بعدد غير محدود من العوامل .

٤ — لايشير الرسم البيانى للربح إلى أسباب الاختلاف فى ذاك الربح .

. . .

بعد ذلك يعالج المؤلف التكلفة الحدية marginal costing وهى التى تمثل الزيادة (أو النقص) فى التكلفة الإجمالية نتيجة زيادة (أو نقص) حجم الانتاج بوحدة واحدة . وتفيد التكلفة الحدية فى خدمة الإدارة عند اتخاذها للقرارات خاصة فيما يتصل بالتسعير . وترتبط التكلفة الحدية ارتباطاً وثيقاً بتحليل العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح حيث يهتم كلاهما بتأثير التغير فى حجم الإنتاج ونوعه على التكاليف والايرادات وبالتالى الأرباح . هذا من جهة ومن جهة أخرى لاتتعرض التكلفة الحدية سوى للتكاليف المتغيرة بينما تتعرض التكلفة المتزايدة incremental costs (أو التفاضلية differential) لكافة المتغيرات فى التكلفة سواء كانت ثابتة أو متغيرة .

وفى الباب الثالث عشر يتناول المؤلف موضوع الفحص أو المراجعة الداخلية internal audit فيشير إلى الحاجة إلى أسلوب يمكن عن طريقه التأكد من أن النظم والخطط الموضوعة تعتبر مناسبة وأنها متبعه ، تلك باختصار هى طبيعة المراجعة الداخلية . وقد وضع « معهد المراجعين الدخليين » تعريفاً لهذا النوع من المراجعة يتلخص فى أنها نوع من الرقابة يعمل على قياس فاعلية الأنواع الأخرى من الرقابة وتقويمها . وتعالج الرقابة

الداخلية أساسا الأمور المحاسبية والمالية ، وغيرها من الأمور الأخرى ذات الطبيعة العملية .

بعد ذلك يتعرض المؤلف لمبادىء الرقابة الداخلية وقواعدها التى نجملها فيما يلى :

(١) يجب أن يكون الأفراد العاملين ممن يُعوّل عليهم ويركن إليهم وأن يعهد إليهم من الأعمال ما يتفق مع قدراتهم .

(٢) الفصل بين مهام امساك السجلات وبين مهام التعامل مع الأصول ، وعلى ذلك يجب ألا يعهد إلى الصراف مثلا بإمساك سجل النقدية.

(٣) لا بد من سلامة الهيكل التنظيمى organizational structure وأن يكون الجميع على بينة منه

(٤) لا بد من تفويض السلطات إلى الأفراد فى المستويات الدنيا بقدر الإمكان مما يرفع من كفاءتهم .

(٥) أن وضع الأساليب والإجراءات الروتينية يسمح بتقسيم الأعمال وييسر التخصص مما يؤدى إلى توفير نوع من الرقابة التلقائية ، بحيث يراجع كل فرد ما قام به غيره من الأفراد فى المراحل السابقة من الروتين .

(٦) الرقابة على الوثائق والسجلات بحيث تسجل المعلومات فى حينه وبصورة كاملة وبالتالى لايمكن التغيير أو التعديل فيها فيما بعد دون ترخيص .

(٧) يجب منح العاملين جميعا حقهم فى الأجازات ، بحيث تتهيأ الفرصة للآخرين للتأكد من أن كل شىء على ما يرام . وينطبق نفس الشىء على تبادل المراكز الوظيفية (Job — rotation) بين

الأفراد الذين يمسكون سجلات الدائنين والمدينين .

(٨) يجب أن تكون كافة جوانب النشاطات محل مراجعة دورية من جانب مراجعين خارجيين .

(٩) يجب توفير كافة احتياطيات السلامة والأمن اللازمة واستخدامها .

(١٠) يجب ألا تتجاوز تكلفة المراجعة الداخلية المزايا المترتبة عليها .

بعد ذلك يتناول المؤلف الإجراءات المختلفة للمراجعة الداخلية وهى — على حد قوله — لا تختلف كثيرا عن المراجعة المتعارف عليها فى مهنة المراجعة وتتضمن الإجراءات ثلاثة مراحل على النجو التالى .

(أ) التأكد من النظم والإجراءات المطبقة فعلا والتى قد تختلف كثيرا عما وضعته الإدارة من نظم وإجراءات .

(ب) فحص المعاملات فى بعض جوانب النظم وبعمق للتأكد من أن هذه المعاملات قد تصدق عليها من قبل وأنه قد تم تسجيلها .

(ح) تقدير مدى فعالية النظم وكفايتها ومدى إتباع العاملين لها .

وتعتبر خرائط التنظيم organizational charts وخرائط سير العمل Flow — charting من الأساليب التى تساعد المراجع فى قيامه بعمله .

وهنا يشير المؤلف إلى نوع من المراجعة لأعمال الإدارة وهو ما يطلق عليه Management Audit أو « مراجعة نشاط الإدراة » . إذ بينما تهتم الرقابة الداخلية التقليدية بكفاءة النظم نجد أن مراجعة نشاط الإدارة تركز إهتمامها على كفاءة الأداء والإنجاز عن طريق استعراض وتقويم العملية الإدارية فى المنشأه بما فى ذلك مدى التفويض الذى تأخذ به وفاعليه، قنوات الإتصال ، التوافق فى التنسيق ؛ ومدى كفايه وسائل التخطيط والرقابة

والمعلومات ، وبصفه عامة الحكم على جدارة وأهلية فريق المشرفين والإخصائيين .

ثم يشير المؤلف بعدئذ إلى تطور له أهميته فى مجال مراجعة نشاط الإدارة وهو « مراجعة العمليات » أو operational audit الذى يقوم على إختيار أى نشاط من النشاطات لفحصه ودراسته ثم تقويمه وهو بذلك لا علاقة له بالمراجعة المالية على الأطلاق . ثم يميز المؤلف بعد ذلك بين « المراجعة الرأسية » vertical audit وبين « المراجعة الأفقية » horizontal التى تعتبر أصعب من المراجعة الأولى وهى تستهدف إستخدام الموارد الاستخدام الأمثل وتعظيم فاعليه المجهودات والأنفاق العام .

وأخيراً يقارن المؤلف بين العمل الذى يقوم به المراجع الداخلى وذلك الذى يقوم به المراجع الخارجى فيشير إلى أن هناك لا محالة نوع من التداخل بين عمليهما .

ومع ذلك فان المراجع الداخلى يهتم أساسا بالنشاطات التى تحددها الإدارة له لما تؤديه هذه النشاطات من خدمات لها قيمتها بينما يحدد القانون ما يجب على المراجع الخارجى أن يقوم به من واجبات خاصة تجاه حملة الأسهم فى المقام الأول .

وفى الباب الرابع عشر يتناول المؤلف موضوع أساليب « علم الإدارة » Management science Technique فيبدأ بعملية إتخاذ القرارات باعتبارها عماد الإدارة وتقوم هذه العملية على أساس الإختيار بين مختلف المسارات أو التصرفات . وتعتمد مثل هذه القرارات على النتائج المتوقعة لها فى المستقبل الذى يتضمن الكثير من إعتبارات عدم التيقن .

ولاتخاذ قرار يتسم بالرشد والمعقولية لابد من توافر قدر من المعلومات، هذه المعلومات تفترض بالتالى توفر بعض أساليب القياس ، ومن الأفضل

أن يعبر عن المعلومات فى هذه الحالة فى صورة رقمية أى كمية .

ان وجهة نظرنا إلى المستقبل قد تتسم بالجهل به ، أو التأكد من النتائج ، أو المخاطرة ، أو عدم التيقن ، ويعتبر العنصرين الأخيرين هما الغالبين فى معظم الأحيان وفى حالة عدم التيقن يحتاج متخذ القرار إلى معايير يعتد بها تساعده فى الإختبار بين البدائل المتاحة ، ثم يتعرض المؤلف بعد ذلك إلى الخطوات التالية التى تتبع فى حالة المدخل المنهاجى لاتخاذ القرار :

(١) التعريف بالمشكله المراد حلها والأهداف المحددة المنشودة .

(٢) تحديد بدائل الحل .

(٣) تحليل نتائج كل من هذه البدائل بعد حساب التكلفة والعائد المحتمل لكل منها .

(٤) إختيار البديل الذى يعتبر مرغوبا فيه بدرجة كبيرة .

(٥) ترجمة القرار إلى برنامج عملى يتسم بالفعالية .

(٦) تقويم النتائج .

ثم يشير المؤلف إلى العوامل التى تؤثر فى القرار ومن بينها الظروف الخارجية المادية والإقتصادية ، ثم انطباعات متخذ القرار نفسه تجاه البدائل المختلفة ، علاوة على قيمه مما يؤثر فى ميوله بالنسبة لكل تصرف من التصرفات الممكنة ، ويمكن قياس الرغبة المشار اليها بالمعادلة التالية :

المنفعة المتوقعة = (احتمالات النجاح × قيمة النجاح)
− (احتمالات الفشل × تكلفة الفشل) .

ويعتبر هذا المدخل العام لحل المشكلات — أى إطار نظرية القرار —

هو جوهر علم الإدارة الذى يضم مجموعة من الأساليب الكمية التى تساعد الإدارة فى التخطيط على المدى الطويل والقصير عن طريق تحديد العلاقات بين أهداف الشركة ومواردها .

وهناك مطلبان لحل المشاكل باستخدام أساليب علم الإدارة :

(١) لابد من دراسة المنشأة كنظام متكامل فى حد ذاته يضم مجموعة من المكونات المترابطة .

(٢) لابد من تدبير نموذج للنظام يسمح بمعالجة المتغيرات وحل المشكلة.

وعلى متخذ القرار أن يستخرج من واقع ظروف المشكله تلك العوامل الجريدية التى يعتبرها أكثر صلة بالقرار وعند ئذ لن يبقى سوى الجمع بين هذه المتغيرات الحرجة بأسلوب منطقى فى شكل « نموذج» model يمثل النظام بصورة مبسطة بحيث يمكن تفهم ودراسة مسيرته ونهجه والتوصل بذلك إلى الحل المنشود .

ويعرف المؤلف النموذج» بأنه تصوير للعوامل ذات الدلالة فى الموقف فى صورة رياضية تشير إلى العلاقات تربط بين تلك العوامل وبعضها مع اغفال العوامل غير ذات الأهمية . وفيما يلى نموذج مبسط للمعادلة الأساسية للعلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج والربح . :

دخل المبيعات = التكاليف الثابته + التكاليف المتغيرة + الربح وتعتبر النماذج وسيلة مفيدة تيسر تصور الواقع بما يسمح بسرعة تفهم نتائج البدائل وتوقعها وقياسها . ومع ذلك فان هذه التصورات الرياضية تعتبر بالضروة تبسيطاً للحقيقة ولكن يكمن الخطر دائما فى المغالاة فى مرحلة التصور والتجريد .

---

(١) لا يعتبر علم الإدارة مرادفاً لبحوث العمليات لانه أعم وأشمل منها إذ يشمل تقنية الحاسب الآلى باعتبارها علما بالإضافة الى بحوث العمليات .

وبصفة عامة تستطيع النماذج الكمية أن توفر بل وتعالج قدرا أكبر من المعلومات من النماذج النوعية أى الوصفية وبذلك يستطيع صانع القرار أن يتفهم الواقع بصورة أفضل . ومع ذلك فقد تحول المشاكل التالية دون المعالجة الكمية :

- عدم توفر أساليب القياس .
- إذا كانت المتغيرات مجهولة .
- إذا كان هناك عدد كبير جدا من المتغيرات .
- أو إذا كانت تلك العلاقات غاية فى التعقيد .

ثم يتناول المؤلف بالأشارة بعض النماذج المالية ، **financial models** فيذكر أن الميزانية العمومية تعتبر أحد النماذج البسيطة حيث تحكمها المحاسبة المالية المتعارف عليها ، كما تعتبر الموازنات والرسوم البيانية للأرباح نماذج محاسبية تفضل فى قيمتها بالنسبة للادارة قيمة الميزانية العمومية باعتبار أن الموازنات والرسوم البيانيه من أساليب التخطيط .

وعند تصميم نموذج عام للمنشأة يمكن تصور أسلوبان متطرفان هما :

(١) الميزانيه العمومية التقليدية التى يقوم المحاسب بإعدادها .

(٢) النموذج الرقابى الذى يضعه علماء الإدارة الذين يتسمون بالحكمة .

وبين هذين النقيضين يوجد عدد من البدائل ، وعلى المراقب المالى أن يسعى إلى حل وسط يوفق فيه بين الكمال النظرى وبين الأساليب العملية .

بعد ذلك يعالج المؤلف أسلوب التمثيل **Simulation** وهو عملية اختيار نتائج تصرف معين قبل القيام بذلك التصرف حتى يكون المرء على بينة منها ، وبمعنى آخر تصمم النماذج بالصورة التى تتمثل فيها النتائج .

وقد سبقت الإشارة إلى القيود التى تفرضها قلة البدائل فى أساليب الموازنة التقليدية وتعذر تكييف تلك الموازنة وفقا للظروف سريعة التغير .

ثم ينتقل المؤلف إلى بحوث العمليات Operations research فيشير إلى أن تصميم النماذج ، وأسلوب التمثيل ، ونظرية القرار إنما تشكل جزءا من العلم المعروف باسم « بحوث العمليات » الذى عرفه مجلس جمعية بحوث العمليات على الوجه التالى :

بحوث العمليات هى أسلوب معالجة العلم الحديث للمشاكل المعقدة التى تواجه إدارة الأفراد والالآت والمعدات والأموال فى المنظمات الكبيرة سواء فى مجال الصناعة أم الأعمال أم الحكومة أم الدفاع » .

ان المشاكل التى تهتم بها بحوث العمليات هى تلك المشكل المتعلقة بفاعلية المنظمة ككل ، وكذلك التضارب بين المصالح الوظيفية المتخصصة داخلها مما يتطلب نوعا من الموازنة بين الأهداف المحددة للتقسيمات التنظيمية وبين الأهداف العامة للنمظمة ويمكن تحقيق ذلك بإستخدام المنهج العلمى المناسب وهو فى هذه الحالة « منهج النظم » أى Systems approach الذى يؤكد الحقيقة التاليه وهى أن فاعاية كل وحدة أو قطاع من القطاعات إنما تعتمد على كيفية التوافق بينه وبين المنظمة ككل ، كما تتوقف فاعلية المنظمة جميعا على الأسلوب الذى تسير عليه كل وحدة من وحداتها .

وتبدو قيمة بحوث العمليات بجلاء فى التخطيط اذ يؤكد المشتغلون ببحوث العمليات أهمية العناية بالتخطيط فى تحقيق النجاح فى مجال الأعمال . وتتلخص الخطوات التى تتبع فى الأساوب العلمى فى سبيل التوصل إلى قرارات حكيمة فى الملاحظة ، التحليل . الفرض ، التنبؤ ثم التحقق أى التثبت . فاذا كنا نبغى تفضيلا أكثر للأسلوب العلمى فإنه يتضمن الخطوات التالية :

(١) تحديد الأهداف .

(٢) صياغة المشكلة .

(٣) تحديد العلاقات الأساسية والمتغيرات الجوهرية فى الموقف بما فى ذلك القيود المحيطة به .

(٤) تصميم نموذج رياضى يمثل النظام موضع النظر .

(٥) إستنتاج الحل من النموذج .

(٦) وضع الحل والنموذج محل الإختبار للتأكد من صحة التنبؤ بآثار التغييرات فى النظم .

(٧) وضع ضوابط على الحل بما يسمح بالتغيير فى العلاقات بين المتغيرات وإلا فسوف يصبح الحل غير ذى قيمة .

(٨) وضع الحل الذى سبق إختباره موضع التنفيذ وترجمته إلى مجموعة من الإجراءات العملية يمكن فهمها وتطبيقها بمعرفة الأفراد الذين سيصبحون مسئولين عن إستخدامها .

(٩) تقويم النتائج .

وقد درج العديد من المحاسبين والمديرين على إستخدام المنهج العلمى لفترة طويلة ولكن تتميز بحوث العمليات عن المحاسبة بإستخدامها للإحصاء والرياضيات على نطاق واسع . وتتميز الرقابة المالية ذات الفعالية بالجمع بين المحاسبة وبين غيرها من الأساليب فى سبيل التوصل إلى مدخل يمتاز بالتكامل الواضح لجمع البيانات الكمية ومعالجتها .

ويعتبر كل من بحوث العمليات والمحاسبة مدخلا بديلا لنفس المشكلة الأساسية ألا وهى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة . ومع ذلك يتسم المدخل الذى ينتهجه المحاسب بالاستمرارية والتكرار والعمومية بينما يتسم مدخل القائم ببحوث العمليات بعدم التكرار، والتخصيص، ومحاولة الوصول إلى الحل الأمثل

optimal solution على خلاف المحاسب الذى يبغى المرضى (satisfactory solution)

بعد ذلك يناقش المؤلف مجالات تطبيق بحوث العمليات ومنها البرمجة الخطية ، و تحليل المسار الحرج Critical Path Analysis وأسلوب بحوث تقويم البرامج Program Evaluation Research Technique (PERT)

ويختتم المؤلف هذا الباب بالاشارة الى مزايا وعيوب استخدام علم الادارة ومن أهم المآخذ عليه ما يلى :

(١) لايميل المديرون بصفة عامة الى الرياضيات .

(٢) تعتبر الدراسات المستفيضة لبحوث العمليات واستخدام الحاسب الآلى عملية مكلفة .

(٣) يتضمن العديد من القرارات عوامل غير ملموسة لا تقبل القياس ولا يمكن تضمينها فى نماذج رياضية .

ومع ذلك ترجح كفة مزايا علم الادارة ، وتتضمن هذه المزايا مايلى:

(١) يسمح علم الادارة باستخدام الرياضيات فى تحليل وتمثيل عدد كبير من التصرفات الممكنة .

(٢) عندما تكون المتغيرات الهامة فى موقف ما مجهولة ، فانه يمكن لأساليب علم الادارة التوصل الى تحديدها .

(٣) وعندما تتحدد المتغيرات الهامة ، فان علم الادارة يمكن المديرين من الربط بينها وبين بعضها البعض وكذلك الربط بينها وبين نتائج البدائل المختلفة للتصرفات

بعد ذلك ينتقل المؤلف إلى الجزء الثالث من الكتاب وهو الذى يعالج

تطبيقات الرقابة المالية فيشير. فى الباب الخامس عشر إلى تصميم النظم Systems Design وما يعانيه المديرون فى المستويات العليا من قصور فى نظم المعلومات information systems وعدم فاعليتها رغم إعتماد هؤلاء المديرين على تلك النظم فى القرارات التى يتخذونها ، ويرجع السبب فى ذلك القصور إلى عوامل عديده من أهمها التقارير الطويلة والمستفيضة فى التفاصيل بدلا من التقارير المقتضبة التى تبرز الأمور الجوهرية ومواطن المشاكل ، إذ تحول التقارير المطولة دون تطبيق قاعدة « الإدارة بالإستثناء » Management By Exception » وبالتالى تؤدى إلى عدم إستخدام المديرين لوقتهم الإستخدام المناسب .

ثم يتعرض المؤلف بعد ذلك للخطوات التى تتبع فى تصميم النظم والمبادىء الأساسية للرقابة وأهميتها فى تصميم نظم المعلومات . ومن بين هذه المبادىء ما يلى :

(١) التعرف على الأمور المراد قياسها : يميل الكثير من الشركات إلى قياس العوامل المادية المحسوسة (ومن بينها الوقت والكميات) التى يمكن التعبير عنها بسهولة . ومع ذلك فإنه من الأهمية بمكان كذلك قياس بعض العوامل غير المادية لاسيما تلك العوامل التى تشير إلى أداء وإنجاز بعض المسئولين فى الشركة (من حيث عدد حسابات العملاء الجدد التى فتحت ، كفاءة الخدمة والسرعة فى أدائها ، الإنتاجية ، التغيب وغيرها) .

(٢) التفسير والتأويل interpretation الذى يعتبر همزة الوصل الأساسية بين تقديم التقارير وبين إتخاذ القرارات . فالضغوط على وقت الإدارة العليا تتطلب أن تقتصر التقارير على عرض وتأويل الاستثناءات الجوهرية فحسب ويستحسن إستخدام الرسوم البيانية كلما كان ذلك

فى الأمكان لما يترتب على ذلك من سرعة إستيعاب لمضمونها وتوفير فى الوقت .

(٣) الأنتقاء selectivity

قد تنهار الرقابة إذا حاولت الإدارة أن تمتد رقابتها إلى الكثير من الأمور مما يؤدى إلى إنغماس الإدارة فى توافه الأمور على حساب القضايا ذات الأهمية . وفى هذا المجال لابد من أن تسلط نظم المعلومات الأضواء على الأمور الجوهرية التى تتحكم فى نجاح الشركة .

(٤) المساءلة والرقابة Accountability and controllability .

لقد سبقت الإشارة من قبل عند مناقشة محاسبة المسئولية فى الباب الرابع إلى أنه يجب عدم مساءلة الموظف إلا بعد توافر الشروط التالية :

أ - إذا كان على بينة مما هو متوقع منه إنجازه ،

ب - إذا كان على علم بما ينجزه فعلا ، والأهم من ذلك جميعا ،

جـ - إذا كان فى مقدوره التحكم فيما يحدث من أمور .

وفى ضوء هذه العوامل الأساسية الأربعة ، تتركز مسئوليات المراقب المالى فيما يتصل بتصميم النظم وكذلك الإجراءات المتصلة باعداد التقارير فيما يلى :

أ - أنتقاء العوامل الجوهرية ونقاط الرقابة .

ب - استبعاد العوامل التى لايمكن التحكم فيها بحيث تتضح صورة الجوانب التى يمكن التحكم فيها .

ج - الربط بين الخطط والرقابة وبين المساءلة الفردية فى مختلف مستويات الإدارة .

د - التأكد من إتفاق المعايير مع حاجات نظام الرقابة الذى يمكن تضمينه

فى خطط الإدارات المختلفة .

هـ- تصميم نظام التقارير المالية بما يؤدى إلى توفير الدفق العكسى للبيانات Feedback data .

وهنا تجد الإشارة إلى أن إنقضاء وقت طويل بين الأحداث وبين إبلاغها عن طريق نظام الرقابة الذى صممته الإدارة العليا سوف يؤدى إلى ظهور الحاجة إلى إجراء تصحيحى يتسم بالعنف والتعقد ويورط العديد من الأفراد على العكس مما لو تم إبلاغ الإدارة العليا فورا بالأحداث .

ومن خلال إطار الرقابة ، فانه يمكن إيجاز الخصائص التى يتسم بها نظام التقارير المناسب على الوجه التالى :

(أ) يجب أن تتفق التقارير مع إحتياجات من يستخدمها على أن يؤخذ فى الأعتبار مستوى مستخدم التقارير وطبيعة عمله كذلك .

(ب) يجب أن توفر التقارير أكبر قدر ممكن من المعلومات فى صورة رقمية كمية على أن تتدفق التقارير فى كلا الإتجاهين داخل المنظمة (صعودا وهبوطا) .

(ج) أن تعتمد على أساس نظم مرنة تسمح بالتغيير السريع لمواجهة الظروف الجديدة .

(د) أن يكون إتجاهها نحو العمليات أكبر منه تجاه المحاسبة .

وفى الباب السادس عشر يعالج المؤلف تطبيقات الرقابة المالية فى مجال التسويق فيشير إلى أن نجاح المنشأة ماليا إنما يقاس بمقدار ما تحققه من أرباح ، وهذه الأرباح لن تتحقق إلا إذا نجح التسويق فى تصريف البضاعة أو الترويج للخدمة . إذ بينما تؤدى سائر المهام التى تقوم بها الشركة إلى تحملها بتكلفة معينة ، نجد أن مهمة التسويق وحدها هى التى تولد

إيراداً أو دخلا . ومع ذلك فان مهمة التسويق لا يمكن أن تنجح بمعزل عن المهام الأخرى للمنشأة ومن بينها الإنتاج . أن التحليل الذى يقوم به نشاط التسويق لا يكفى فيه تفهم الجوانب والأساليب المالية فحسب بل يجب كذلك إستخدام الحكمة الإدارية الواعية ، مع القدرة على التأثير فى السلوك الإنسانى فى الإتجاه المنشود .

إن أى نظام للرقابة على التسويق يجب أن يستهدف كفاية المبيعات خلال الفترة المعنية فى تحقيق معدلات الربح المنشودة ، وأن يكون فى أمكان المنشأة تحقيق هذة المبيعات ماديا واقتصاديا .

ومع إزدياد تقبل فكرة التسويق إزداد الاهتمام بتحليل تكاليف التسويق بهدف وضع إستراتيجية مناسبة له ومراقبة مجهودات التسويق فى وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ بما يساير الأهداف الموضوعة .

ورغم تجاوز تكاليف التسويق لتكاليف الإنتاج السايرة overheads إلا أن تحليل تكاليف التسويق لم يحظ بعد بالعناية الكافية إذا اقورن بالاهتمام الواسع بتحليل تكاليف الإنتاج .

ويرى المؤلف أنه من الصعب عموما تخطيط النشاطات المتعددة التى تتضمنها عمليه التسويق أو الرقابة عليها . كذلك فان بلوغ تكلفة هذه النشاطات الحد الأدنى لها لا يعتبر بالضرورة أمرا مرغوبا فيه لأنه قد لا يؤدى إلى تحقيق القدر المنشود من المبيعات وبالتالى الربح .

أن مشاكل تحليل تكلفة التسويق أنما تعود إلى الخصائص التى تتميز بها تلك التكلفة ومن بينها آثارها بعيدة المدى ، وصعوبة قياس الإنتاجية ، والطبيعة غير المتماثلة للتكاليف . والتكاليف المشتركة التى يصعب تقسيمها وغير ذلك .

لذلك يجب أن يعتمد التخطيط فى ضوء هذه الخصائص على الخبرات الماضية ، والنشاطات المنافسة ، والتمارين التجريبية للتسويق .

بعد ذلك يناقش المؤلف المشاكل التى تواجها الرقابة على عملية التسويق ثم دور المراقب المالى فى عمليه الرقابة المشار إليها . ويشير المؤلف إلى أنه قد تم الاعتراف تدرجيا بدور المراقب المالى فى المعاونة فى الرقابة على التسويق ويرجع ذلك إلى نظرة الشك والريبة التى كان ينظر بها إليه باعتبار أن إهتماماته لا تتعدى الأرقام فى حين كانت قناعة رجال التسويق أن العنصر البشرى هو الأهم .

ويتطلب الدور الجديد للمراقب المالى التعرف على إنتاج االمنشأة ، وأسواقها ، وتنظيم عملية التسويق بها ، والمشاكل التى تواجها إدارة التسويق. وعلى ضوء هذه المعلومات يستطيع المراقب المالى توفير نظم الرقابة والمعلومات المناسب وفى الوقت المناسب لتلافى أى تعطيل فى توفير المعلومات . وسوف تكون مهمة المراقب المالى فى المستقبل هى التنسيق بين المعلومات الكمية التى تتدفق من كل من إدارات الحسابات وبحوث العمليات وبحوث التسويق .

أن المتغيرات الثلاث التى يهتم بها كل من مدير التسويق والمراقب المالى تتضمن مصاريف التسويق ، ونصيب المنشأة فى السوق ، الربحية

ويستطرد المؤلف فيذكر أن زيادة الربحية لا ترتبط بالضرورة بزيادة نصيب المنشأة فى السوق ، إذ قد تتخذ العلاقة بين المبيعات والربحية أحد الصور التالية :

- زيادة المبيعات بنسبة أكثر من نسبة تناقص التكلفة يؤدى إلى تحسين موقف الربحية .
- زيادة المبيعات مع ثبات التكاليف يزيد من الربحية .
- زيادة المبيعات مع تناقص التكلفة يرتفع من الربحية .
- المحافظة على مستوى ثابت للمبيعات مع تناقص فى التكاليف يؤدى إلى تحسن الربحية .

- تناقص المبيعات مع تناقص بنسبة أكبر فى التكاليف يؤدى إلى تحسين الربحية .

كذلك يجب تدعيم نظام الرقابة باستخدام من يقوم بتحليل التكاليف فى إدارة التسويق يتولى القيام بالتحليل اللازم لإتخاذ القرارات .

وأخيراً لابد من الاهتمام بالتنسيق الوثيق بين مهام التمويل ومهام التسويق إذ تقتضى مسئولية مدير التسويق عن الربحية أن يهتم بالتكاليف إلى جانب إهتمامه بأساليب الموازنة فى المنشأة التى يعمل بها .

وفى الباب السابع عشر يعالج المؤلف تطبيقات الرقابة المالية فى مجال الإنتاج التى تتضمن - فى رأى المؤلف - الشراء ومناولة المواد وإدارة المخازن والتصنيع والرقابة على الجودة والصيانة وتحليل القيمة value analysis ، وتمتد رقابة الشركة إلى النشاطات المتصلة بالإنتاج دون التسويق . ومن ناحية أخرى ترتبط أهداف التسويق بفكرة غير ملموسة وهى قناعة المستهلك بينما يمكن التعبير عن أهداف الإنتاج بسهولة عن طريق التكاليف أو الأرباح . هذا من حيث أوجه الخلاف بين التسويق وبين الإنتاج ، أما الأوجه المشتركة بينهما فهى جودة المنتج وتكلفته وكذلك المخزون السلعى . علاوة على ذلك فان مستوى الطلب الذى يحققه نشاط التسويق يعتبر من المعطيات بالنسبة لنشاط الإنتاج بحيث يتحقق التوازن بين مستويات المخزون السلعى وبين الطلب وبين حجم الإنتاج .

ومن الواجب قيام نوع من التوافق الوثيق بين نشاط الإنتاج ونشاط التسويق إذا كان ولا بد من توفير النوعية المطلوبة من السلع بالكميات المناسبة ، وفى الوقت المناسب، وبالسعر المناسب ، وفى المكان المناسب .

كذلك فإن التنسيق بين الإنتاج والتسويق والتوزيع يعتبر أمرا حيويا إذا كنا نبغى عدم تعريض الطلبيات مستقبلا للخطر . فالتخطيط الفعال ييسر

التنسيق اللازم بين النشاطات الثلاث سالفة الذكر .

ويستهدف تخطيط الإنتاج تحقيق نوع من التوازن المثالى بين مستويات المبيعات ، ومستويات المخزون السلعى ، وحجم الإنتاج .

وينبغى إلا تحاول ميزانية الإنتاج تحديد مقدار الإنتاج أو توقيته بدقة خلال فترة الخطة، بل يجب ، بدلا من ذلك ، أن تتطلع إلى ترجمة المبيعات المنتظرة إلى إنتاج منتظر بإعتباره الأساس فى التخطيط للجوانب المختلفة لعمليات التصنيع . وتتطلب الحاجة إلى التوازن بين هذه العمليات بأقل تكلفة ممكنة أخذ الامور التالية فى الإعتبار : تحديد طاقة المصنع ، ومدى كفاية تيسيرات التصنيع ، ومدى توفر الخامات والعمالة ، وتحديد تأثير طول الدورة الإنتاجية على المطلوب من الموارد .

وقد إستخدم العديد من أساليب بحوث العمليات فى تخطيط الإنتاج . وتعتبر المشاكل العمالية من أعوص المشاكل فى مجال الإنتاج خاصة فيما يتعلق بالأجور والحوافز .

ثم ينتقل المؤلف بعد ذلك إلى موضوع إدارة المخزون **management inventory** أو الرقابة عليه فيشير إلى أن الغرض من ذلك هو تيسير دورة التصنيع والتسويق بأقل تكلفة ممكنة – فإذا كانت مستويات المخزون عالية فان ذلك يعنى التحمل بتكاليف غير ضرورية كذلك إذا كانت. تلك المستويات منخفضة فان ذلك يعنى تعويق العملية الإنتاجية والحد من المبيعات مما يؤدى إلى التحمل بتكاليف أخرى غير ضرورية .

وعلى ذلك، فعلى المراقب المالى أن ينظر إلى الرقابة على المخزون السلعى من زاويتين : الزاوية الأولى تتعلق بالرقابة خاصة فيما يتصل بالفاقد **waste** مما يتطلب الأهتمام بتسجيل عمليات التسليم والتسلم ، أما الزاوية الثانية فهى

النظر إلى المخزون السلعى بإعتباره يمثل أموالا وفى هذه الحالة عليه أن يتأكد من عدم وجود مخزونغير ضرورى أو غير لازم .

علاوة على ذلك هناك ثلاثة أنواع من المخزون السلعى : سلع تامة الصنع ، وأخرى نصف مصنعة work-in-progress . وخامات . وإذا أخذنا العنصرين الأولين فى الإعتبار سويا فانه يجب مراعاة الإعتبارات التالية فى سياسات التخزين :

- الكميات المطلوبة لمواجهة متطلبات البيع .
- سرعة فساد المواد .
- طول دورة الإنتاج .
- تسهيلات التخزين .
- كفاية رأس المال .
- تكاليف التخزين carrying costs .
- إحتمالات النقص فى المواد أو العمالة ، أو إرتفاع أسعار المواد .
- مخاطر هبوط الأسعار ، التقادم التقنى ، إنخفاض الطلب ، والسرقة .

ويعتبر المخزون من المواد بمثابة الدرع الواقى cushion بين الإنتاج وبين الشراء .

وبمجرد أن نتعرف على معدل الإستخدام rate of usage فان المشكلة تنحصر فى إختيار أفضل توقيت لإعادة الطلب re-order وكذلك الكمية التى يجب طلبها (أى كمية الطلب الإقتصادى economic order quantity) والتى يترتب عليها تحمل أقل تكلفة ممكنة . إذ ترتفع تكاليف التخزين بازدياد المخزون من السلع ، بينما تتناسب تكاليف الطلب عكسيا مع حجم الطلبية .

وتبدو أهمية إستخدام نظام للمعلومات على درجة من الكفاءة فى أنه يسمح بالحد من مستوى المخزون المحتفظ به دون التعرض لمخاطر النقص فيه .

بعد ذلك يتعرض المؤلف لعملية الشراء فيشير إلى أنه إذا تم تخطيط هذه العملية بعناية فسوف يترتب على ذلك تحقيق وفورات كبيرة فى التكاليف حيث أن أكثر القطاعات انفاقا هو قطاع المشتريات .

ولا بد أن تتضمن موازنة المشتريات الأمور التالية :

- كميات المواد المطلوبة كل على حدة .
- توقيت المشتريات (من واقع كمية الطلب الإقتصادى) .
- التكاليف التقديرية للمشتريات .

وفيما يتعلق بعنصر التوقيت ، على مدير المشتريات أن يهتم بتوقيت التسليم أكثر من إهتمامه بتوقيت الطلب إذا كان يبغى تلافى تعطيل عمليات التصنيع مما يعتبر أمرا مكلفا .

وفى بعض الأحيان عندما تتذبذب الأسعار فى السوق أو عندما نتوقع زيادة فى الطلب على المنتج النهائى ، فان المنشآت تميل إلى شراء كميات كبيرة من الخامات مما يؤدى إلى تعطيل جزء كبير من رأس المال . ومع ذلك فانه يمكن الحيلولة دون ذلك عن طريق إعداد خطة كاملة للتصرفات وإستخدام كمية الطلب الإقتصادى .

وفى الباب الثامن عشر يشير المؤلف إلى تطبيقات الرقابة المالية فى مجال التوزيع . ويتضمن هذا المجال العديد من النشاطات من بينها النقل ، التخزين ، مناولة المواد ، التغليف ، الرقابة على المخزون ، الإدارة . وعندما يتوقف تدفق السلع فى عملية التوزيع تبدأ التكلفة فى التراكم والأرتفاع .

ويعتبر التوزيع المادى عاملا مساعدا على جانب كبير من الإهمية فى عملية التسويق وعلى ذلك لا بد من التوفيق بين عملية التوزيع وبين حاجات ومتطلبات المستهلكين .

ومع ذلك يجب الحد من تكاليف التوزيع إلى المستوى الذى يؤمن

نظاما للعمليات على جانب كبير من الكفاءة . ويرجع السبب فى ذلك الى عدم قدرة أي نظام للتوزيع على الجمع بين تنظيم خدمة العملاء وفى نفس الوقت الحد من تكاليف التوزيع .

ويتطلب تنظيم خدمة العملاء توفر مخزون سلعى كبير ، وعدد كبير من المخازن ، ووسائل نقل سريعة . ويمكن قياس مستوى الخدمة بعدد الأيام التى يتطلبها تسليم طلبية ، أو النسبة المئوية للطلبيات التى يمكن تلبيتها من المخزون فى أى وقت من الأوقات . ولا يجب بحال من الأحوال أن يقل مستوى الخدمة عن المستوى الذى يوفره المنافسون .

أن الحد من تكاليف التوزيع إلى أدنى قدر ممكن إنما يعنى مستويات دنيا من المخزون ، ونقل بطىء ، قلة فى المخازن وهكذا . وفى الواقع فانه يجب أن نستهدف الموازنة بكفاءة بين تكلفة المدخلات وبين المستوى المنشود من الخدمة بإعتبارها من المخرجات وفى هذه الحالة يحل عنصر الكفاءة محل فكرة الحد الأقصى والحد الأدنى . ويتطلب ذلك النظر إلى التكاليف بإعتبارها كل لا يتجزأ لأن الحد منها فى جانب من الجوانب قد يؤدى إلى زيادتها وبنسبة أكبر فى جانب أخر .

بعد ذلك يشير المؤلف إلى أنه قبل أن توضع الرقابة المالية موضع التنفيذ يجب أن يحدد نظام التوزيع ذاته ، حيث أن عناصر ذلك النظام تعتبر مترابطة بدرجة يتحتم معها تخطيطها وتنفيذها والرقابة عليها بإعتبارها جزئيات متكاملة من نظام واحد .

وتتوقف طبيعة نظام التوزيع على طبيعة الصناعة . والمنافسة . والمنتج وغيرها . فعلى سبيل المثال يتطلب الإنتشار الجغرافى للعملاء إستخدام وسائل النقل العامة بينما يعنى الإنتشار الجغرافى للمستودعات إستخدام وسائل النقل الخاصة بالمنشأة .

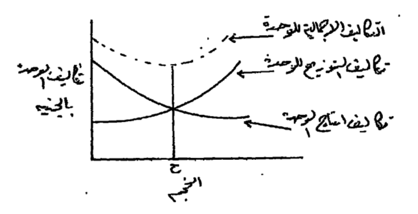
وقد توصل المؤلف إلى معادلة رياضية فى مجال التوزيع على النحو التالى :

التكلفة الإجمالية للتوزيع = مجمل تكلفة النقل + التكافة الثابتة للتخزين
+ التكلفة المتغيرة للتخزين + تكلفة المبيعات
التي ضاعت على المنشأة نتيجة التأخير في التسليم .

بعد ذلك ينتقل المؤلف إلى تخطيط الموارد وإستخدام معدلات الأداء ودراسات العمل في مجالي التخزين والمناولة . ففي مجال التخزين يركز المؤلف على ثلاث مجالات هامة للرقابة على التكاليف هي إستخدام المكان ، وإستخدام العمالة وأخيرا إستخدام المعدات .

ثم يشير المؤلف إلى التوازن بين الرقابة على تكاليف التوزيع والرقابة على تكاليف الإنتاج . إذ يتسم التوزيع بالعمالة المكثفة labor-intensive بينما تعتبر المواد من العناصر ذات الأهمية في التصنيع أكثر منها في التوزيع .

ويستطرد المؤلف فيذكر أن هناك تناسبا طرديا بين تكاليف التوزيع للوحدة unit distribution costs بين حجم التوزيع . وعلى العكس من ذلك نجد أن تكاليف إنتاج الوحدة تتناسب عكسيا مع حجم الإنتاج كما هو مبين في الرسم التالي :



ولابد من أن تكون هناك علاقة وثيقة بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة التوزيع عند تصديها جميعا للتنبؤ بمستويات البيع والمخزون ، وتدفق الإنتاج .

ويختم المؤلف هذا الباب بالإشارة إلى أن جمع البيانات المتصلة بالتكلفة

وتضمينها فى تقارير يعتبر هو الأصل فى عملية الرقابة التى تستتبع بالضرورة إتخاذ إجراء بشأنها إذا أردنا لها الفاعلية . إذ يمكن مقارنة النتائج المحققة فعلا بالأرقام التى تتضمنها الموازنة أو بالأرقام المحققة فى الشركات المماثلة . وإذا أخذنا فى الإعتبار إختلاف الأوزان أو الأهمية النسبية بين مختلف عناصر التكلفة فانه يجب تركيز الأهتمام على تلك العناصر التى تعتبر على جانب أكثر من الأهمية وفقا لما يقضى به مبدأ الإدارة بالإستثناء management by exception .

وفى الباب التاسع عشر يتعرض المؤلف لتطبيقات الرقابة المالية فى مجال البحوث والتطوير research and development ويستهل المؤلف هذا الباب بالإشارة إلى أهداف البحوث والتطوير على الوجه التالى :

(ا) تحقيق الربح فى المستقبل من خلال البحوث أساسا .

(ب) وتحسين الربحية فى الوقت الحاضر من خلال التطوير أساسا .

وتعتبر القرارات المتصلة بالتخطيط والتوجيه العام لمجهودات البحوث والتطوير من أهم القزاراة التى تتخذ نظرا للنتائج المترتبة عليها الأمد الطويل والقصير .

وقد أثارت أساليب التنبوء التقنى technological forcasting إهتماماً كبيرا فى عالم يتزايد فيه إنتشار العنصر التقنى وتغلغله . وتساهم أساليب التنبوء التقنى فى تحديد المنظور غلى مدى عشرين عاما مثلا ، ومن خلال هذا المنظور تستطيع المنشأة أن تضع خططها طويلة المدى وتوكه مجهوداتها فى مجال البحوث .

وقد أدى التطوار لمتزايد للتخصص إلى إزدياد صعوبة التفاهم بين العلماء ورجال الأعمال ولكن الأخذ بمنهج النظم ststems approac إنما يتطلب

أن يتفهم المتخصصون أنه لا يمكنهم المساهمة فى تحقيق الربح إلا عن طريق التوفيق بين الحاجة إلى إحراز نجاح تقنى وبين الحاجة إلى تحقيق النجاح للعمليات التى يتولاها غيرهم من المتخصصين .

ومن الخطأ قيام إدارة للبحوث على درجة عالية من الكفاءة إذا عزلت نفسها فى برج عاجى بعيدا عن إحتياجات السوق والأهداف الأخرى طويلة المدى للمنشأة ، إذ أن مساهمة البحوث والتطوير لن تبدو إلا فى المستقبل البعيد . ويتضمن ذلك ولا شك درجة كبير من المخاطرة خاصة فى المحيط الحالى الذى يتسم بالدينمية وسرعة التغير والتحول . وعلى ذلك فأى تحليل للإستثمار فى مجالات البحوث والتطويز لا بد وأن يأخذ فى إعتباره هذه المخاطرة ويعترف بها ، إذ كلما طال إمتداد الزمن كلما إزدادت المخاطرة .

وتتضمن أنشطة البحوث والتطوير ما يلى :

(أ) البحوث البحتة .
(ب) البحوث الأساسية .
(ج) البحوث التطبيقية .
(د) التطويـــر .

ومن وجهة نظر الرقابة المالية يمكن الجمع بين النشاطين (ا) ، (ب) معا إذ أنهما يسعيان إلى توسيع دائرة المعرفة الى جانب التوسع فى الأفكار المعروفة فعلا . ويعتبر من الصعوبة بمكان التخطيط لمثل هذا النوع من البحوث والرقابة عليه نظرا لما يتضمنه من عنصر الخلق والإبداع مما لا يمكن معه وضع برامج له سلفا وعلى ذلك فانه لا يمكن أن نتوقع التزام العلماء بجدول زمنى محدد .

ومع ذلك يمكن النظر إلى البحوث البحتة والأساسية باعتبارها إستثمار رأسمالى وليس نفقة جارية .

وترجع المشاكل التى تكتنف التخطيط للبحوث والتطوير والرقابة عليها إلى العوامل التالية :

(ا) يعتبر العمل فى مجال البحوث ذات طبيعة غير متكررة بحيث لا يمكن وضع معايير محددة له .

(ب) عدم استطاعة الباحثين التنبؤ بنتائج معينة سلفا .

(ج) عدم القدرة على التنبؤ بالوقت المطلوب نظراً لما يتسم به العمل من الخلق والإبداع .

(د) صعوبة تحديد المسئولية فى مجهود يشترك فيه فريق من الباحثين .

(ه) القيمة التجارية غير المؤكدة لنتائج البحث عند إكتشافها .

وبطبيعة الحال تؤدى البحوث البحتة والأساسية إلى نتائج إيجابية لن تتضح جدواها إلا بعد مرور سنوات على المجهودات التى تبذل فيها . وتعتبر الأفكار الجديدة المتعلقة بالمنتج من أهم النتائج التى يترتب عليها تحقيق أرباح.

وإذا إنتقلنا إلى البحوث التطبيقية فإن أول ملاحظه بشأنها هى أنه من الممكن تخطيط هذه البحوث بصفه دورية وتقويمها .

ان أحد المشاكل التى تعانى منها كافة أنواع البحوث والتطوير وبصفة خاصة البحوث التطبيقية هى صعوبة قياس الفائدة منها إذ أنها تتضمن عوامل كمية وأخرى نوعية . ومن الصعب على المراقب المالى محاولة الحكم على العوامل النوعية منها ولو أنه من الممكن قياس العوامل الكمية .

أما التطوير فمن السهولة بمكان وضع موازنة له حيث أنه فى الإمكان تحديد الوقت المطلوب وكذلك التكاليف والمزايا المترتبة عليه ، مما يسمح للإدارة بأن تختار من بين الإستخدامات البديلة للموارد .

وفى إطار القيود التى تفرضها طبيعة البحوث والتطوير فانه لا بد

من ممارسة الرقابة المالية عليها قبل القيام بها وبعده فى كل فترة . ويتضمن ذلك عناية فى التخطيط ومقارنة النتائج المحققة بالخطة الموضوعة. من حيث المساهمة فى تحقيق الأرباح على المستويات الثلاث التالية :

(ا) مستوى إتخاذ القرارات المالية العامة .
(ب) مستوى برنامج البحوث .
(ج). مستوى المشروع الفردى للبحث .

ثم يستطرد المؤلف فيشير إلى أنه بالنسبة للسياسة المالية فان إنطباعات الإدارة العليا تعتبر على درجة من الأهمية نظراً لأنه قد يسىء البعض فهم مهمة البحوث والتطوير بحيث يعتبرها مضيعة للمال ؛ أو قد يتجه التركيز والاهتمام دون مبرر إلى تحقيق الربح فى المدى القصير مما يضر بالمجهودات المستقبلية للبحوث والتطوير .

وقد سبق التنويه إلى أن الإنفاق على البحوث والتطوير يعتبر إنفاق رأسمالى يجب تضمينه فى جانب الإستثمارات عند حساب عائد الإستثمار كما يجب عمل حساب إستهلاك له طوال الفترة التى يعود على الشركة فيها عائد منه .

ومن المعتاد تجميع تكاليف البحوث وفقا للمشروع ، وخصم تكاليف المشروعات الفاشله من الأرباح أى إعتبارها تكلفة جارية وليست تكلفة رأسمالية . وبعد ذلك وعن طريق إستخدام النسب يمكن تبين فاعلية الإنفاق على البحوث .

كذلك يشير المؤلف إلى التفرقة بين البحوث التى تجرى قبل الإنتاج وبين تلك التى تتصل بالعملية الإنتاجية (أى بين البحوث البحتة والاساسية من جانب وبين البحوث التطبيقية والتطوير من جانب آخر) على إعتبار أن البحوث الأخيرة فقط هى التى تدرج عند حساب عائد الإستثمار .

أما بالنسبة لبرامج البحوث فان الاهتمام يدور فى هذه الشأن حول تخصيص الموارد وفقا للنشاطات المختلفة المتعلقة بالبحوث والتطوير . وفى إطار هذه الفئات تقسم البرامج إلى مكوناتها (من دراسات للجدوى والتوصل إلى أفكار جديدة ، وهكذا) .

ولا بد من التصديق على كل بند من بنود البرامج قبل البدء بالعمل فيه، على أن يسبق التصديق تقويما ماليا له ، ويترتب على ذلك الإجراء تحقيق نوع من التوازن فى برنامج البحوث .

وتقوم الموازنة المتعلقة ببرنامج البحوث على أساس المشروعات على أن تتضمن تفصيل متطلباتها من القوى العاملة ، المصروفات الإدارية المباشرة، والمواد ، والإنفاق الرأسمالى على المبانى والتجهيزات وما إلى ذلك .

وعلى أساس هذه البيانات، يمكن تحديد معدلات التكلفة لكل من العاملين فى مجال البحوث .

وأخيرا فانه بالنسبه لمشروعات البحوث يجب أن ترتبط الرقابة على كل مشروع بالأهداف الموضوعة له .

أما بالنسبة للمعلومات المستخدمة فى الرقابة فيجب أن تتضمن ما يلى:

- التكلفة محسوبة حتى اليوم مقارنة بالخطه .
- التكلفة الاجمالية المخططة والمعدلة لإنجاز المشروع .
- الوقت المستغرق بالمقارنة إلى الخطة مع مقارنة الوقت المعدل لإتمام المشروع فى المستقبل بالخطة الموضوعة .

بعد ذلك يعالج المؤلف تطوير المنتج الجديد فيشير إلى الحقيقة التالية وهى أنه ولو أن كافة البحوث والتطوير لا تنتهى بالتوصل إلى منتج جديد إلى أن أغلبية الجهود الذى تبذل فى هذا الشأن إنما توجه فى هذا الإتجاه .

إن إختيار المنتجات إنما يحدد الطبيعة الأساسية لنشاط المنشأة من حيث منافسيها وعملائها ومورديها والعاملين فيها .

ولا بد من وضع نظام يكفل استبعاد الآراء الجديدة التى لا تتمشى مع موارد المنشأة أو لا تساير أهدافها بحيث يكفل إتباع ذلك النظام تركيز تكاليف تطوير المنتج وبحوث التسويق على تلك الأفكار التى تعتبر إحتمالات تحقيقها للربح أعلى ما يمكن .

ويشير المؤلف فى هذا الشأن إلى أن دورة حياة المنتج تبدأ بإنفاق مبدئى كبير (للتجهيزات الرأسمالية والترويج والتسويق والبحوث والتطوير) ثم يعقب ذلك زيادة تدريجية فى الربح بازدياد التوسع فى السوق تليها فترة إنحسار بسبب الهبوط المستمر فى الربح .

وفى الباب العشرين يتناول المؤلف تطبيقات الرقابة المالية فى مجال الإدارة فيشير إلى أن غالبية المصروفات الإدارية تتميز بثباتها (ومن بينها الايجار والمرتبات والتأمين وما إلى ذلك) وبالتالى فهى لا تختلف بإختلاف مستويات النشاط أو باختلاف الموسم .

وقد جرى العرف على تضمين المصروفات الإدارية فى حساب الأرباح والخسائر فى صورة مبالغ إجمالية دون تفصيل مما يحد من فاعلية الرقابة .

ويفضل المؤلف تجميع كافة التكاليف الإدارية وتوزيعها على مختلف الإدارات التى تستفيد من مجهودات العمليه الإدارية بمعرفة مسئول واحد عن كل نوع من أنواع المصروفات الإدارية يخول سلطة التصرف فى ذلك المصروف .

ويشير المؤلف إلى أسلوب آخر من اساليب الرقابة على المصرفات الإدارية ويتلخص هذا الأسلوب فى إضافة نسبة مئوية معينة يتفق عليها

إلى تكلفة التشغيل . ويمكن التوصل إلى هذه النسبة بالرجوع إلى حسابات الأرباح والخسائر فى الماضى .

أما بالنسبة لمعالجة المصروفات الإدارية من زاوية الموازنة فيرى المؤلف تقسيم الأقسام الإدارية إلى قسمين متميزين :

(أ) الأقسام التى تضطلع بمهام أساسية كالمحاسبة والتأمين وغيرها .
(ب) الأقسام التى تتولى مهام مرغوب فيها مثل النشرة التى تصدرها المنشأة .

وترجع الحاجة إلى التمييز المشار إليه إلى ميل الأقسام الإدارية إلى التكاثر (وفقا لمبادىء قانون Parkinson) إذا لم تبذل المحاولات للرقابة عليها ويتولى المراقب المالى بنفسه عادة مسئولية إعداد الموازنة الإدارية العامة overall administrative budget ولكنه يجب أن يتأكد فى نفس الوقت من أن كل مسئول إدارى قد أعد برنامجا للنشاطات التى يقترح أن تقوم بها إدارته خلال فترة التخطيط القادمة . ومن مجموع هذه البرامج يمكن إعداد الموازنة الإدارية الإجمالية لعرضها على لجنة الموازنة ثم ترفع إلى الإدارة العليا .

ولدراسة العمل الذى يقوم به الأفراد يتم إستخدام الأساليب التى يطلق عليها work study أى دراسات العمل تشمل نوعين من الأساليب هما :

(أ) دراسة أساليب العمل method study
(ب) قياس العمل work measurement

وبينما يتعرض الأسلوب الأول لخطوات العمل فإن الأسلوب الثانى يتناول دراسات الوقت والحركة .

أما بالنسبة للأعمال المتكررة فان الرقابة عليها تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

رقابة الجودة . والرقابة الكمية . وأخيرا الجدولة scheduling أى أسلوب الربط بين مقدار العمل وبين الوقت الذى يستغرقه انجازه .

واخيرا يشير المؤلف إلى أنه تأسيسا على دراسات قياس العمل يمكن التوصل إلى التكاليف المعيارية standard costs

وفى الجزء الرابع من الكتاب يتناول المؤلف مضمون الرقابة المالية، فيتعرض فى الباب الواحد والعشرين لموضوع ادارة هيكل التمويل مشيرا إلى أنه للادارة المالية دوران أساسيان هما :

(ا) المساهمة فى عملية توظيف الأموال فى المشروع ثم الرقابة على ما تحققه هذه الأموال من ربحية .

(ب) التعرف على الحاجة إلى الأموال ثم إختيار مصادرها ، وتتخذ الأموال المتاحة للمشروع صورة ديون وأسهم رأس المال . وتتحدد نسبة كل منهما للآخر فى ضوء العوامل التالية :

- معدل نمو الشركة .
- استقرار المبيعات .
- هيكل المنافسة فى الصناعة .
- تكوين أصول الشركة .
- إنطباعات الدائنين عن الشركة وما تقوم به من صناعات .
- الموقف الرقابى لكل من الملاك والإدارة .
- موقف الشركة من المخاطر التى تواجهها .

فالشركة الهيابة المتحفظة تميل إلى التورط فى أقل قدر من الديون مع الإحتفاظ بقدر كبير من الأموال السائلة ، على عكس الشركة الجسورة . كذلك يلاحظ أنه كلما إزدادت العائدات التى تحصل عليها الشركة ، كلما

إزداد نموها بسرعة ، وكلما كان الحافز المالى لها على تمويل نشاطها عن طريق القروض وليس عن طريق طرح أسهمها فى السوق أكبر .

إن أفضل هيكل تمويل لرأس المال هو الذى يحد إلى أقصى درجة من تكلفة رأس المال عن طريق توليفة معينة من الديون وحقوق المساهمين (equity) وفى نفس الوقت يعظّم من القيمة السوقية للشركة بالنسبة لمستوى معين من مدخلات رأس المال .

بعد ذلك يحدد المؤلف مفهوم تكلفة رأس المال مشيراً إلى أنه لكل نوع من أنواع رأس المال التكلفة الخاصة بهوالتى تتأثر بعدد من العوامل تتحكم الشركة فى بعضها ، ومن بين هذه العوامل : سياسة الشركة بشأن توزيع الأرباح أو تجنيبها لجزء منها . هيكل رأس المال نفسه ، مستوى السوق المالية فى وقت الإصدار الجديد . حجم الإصدار . موقف الشركة فى السوق المالية .

ثم يتناول المؤلف بالمناقشة ثلاثة مصادر هامة للتمويل وهى إصدار الأسهم ، والمديونية ، الأرباح المجنبة .

ويشير المؤلف إلى أن مجموع رصيد الاستهلاك depreciation allowances والأرباح التى صار تجنيبها يشكل هذا المجموع مصدرا هاما من المصادر الداخلية للتمويل .

أما بالنسبة للأرباح التى تجنبها المنشأة فإن المشكله تنحصر فى تحديد المقدار الذى يدفع فى صورة توزيعات ، إذ يتطلب نمو المنشأة الإحتفاظ بمعدل مرتفع من الأرباح ولو أن ذلك قد يؤثر على قيمة الأسهم حيث أن إنخفاض الأرباح الموزعة سوف يعمل على خفض هذه القيمة .

أما من حيث الإستهلاك فإنه يعتبر من الناحية المحاسبية إسترداد للتكلفة

التي سبق دفعها . أما من حيث الرقابة المالية فإنه يرتبط بتمويل عملية إحلال الأصول . وفى كلتا الحالتين فإن الاستهلاك يزيد من الأموال المتاحة للمشروع داخليا .

وهناك عدد من العوامل التي يجب أخذها فى الإعتبار عند وضع سياسة توزيع الأرباح أهمها ما يلى .

(أ) انتظام دخل المساهمين .

(ب) الإحتياطيات اللازمة للنمو وللطوارىء .

(ج) فرص الإستثمار المتاحة داخل الشركة مقابل الفرص المتاحة خارجها .

(د) تأثير تجنيب الأرباح على تكلفة رأس المال الخارجى .

ثم ينتقل المؤلف إلى موضوع الديون فيشير إلى أن عدم إستخدام الشركة لإمكانياتها الاقتراضية بالكامل يضعف من معدل نموها ولا يشجع أولئك الذين يعتزمون إستثمار أموالهم عن طريق المساهمة فى رأسمالها . وبالعكس من ذلك فإن تغالى الشركة فى استخدام الأموال المقترضة هو أمرلا يمكن التوصية به .

وتستطيع الشركة بالإعتماد على القروض أن تضطلع بالعمليات التى تقوم بها بحيث تتجاوز صافى الأصول حقوق المساهمين equity . (حقوق المساهمين هى مجموع رأس المال والإحتياطيات ، بينما يتضمن صافى الأصول net/ assets مجموع الأصول مطروحا منه الخصوم الجارية). وتعتبر حقوق المساهمين . هى الأساس المالى الذى تتوقف عليه قدرة الشركة على الإقتراض .

ولما كانت الديون هى صورة من صور رأس المال التى تعتبر أرخص من حقوق المساهمين . فإن الإقتراض إنما يعنى إستخدام أسلوب أرخص فى التمويل للحصول على عائد أعلى مما يدفع فى خدمة الدين (ويطلق على ذلك

تعبير leverage) أما الفرق فيضاف إلى حقوق المساهمين . ويعتبر حجم الشركة له أهميته فى هذا الشأن إذ تستطيع الشركة الصغيرة الناجحة إستخدام هذا الأسلوب بدرجة أكبر من الشركات الكبيرة والعريقة .

ومع ذلك يجب أن تتراوح نسبة الدين إلى إجمالى رأس مال الشركة ما بين ٢٥ ، ٣٠ ٪ .

كذلك يتأثر سعر السهم بمقدار الديون فى هيكل التمويل بالشركة إذ أن المستوى العالى للديون يميل إلى رفع المتوسط المتوقع لعائدات السهم إلى جانب زيادة التغيرات فى تلك العائدات من سنة إلى اخرى . فالنتيجة الأولى تترتب عليها زيادة فى أسعار الأسهم ، أما النتيجة الثانية فيترتب عليها تدهور فى تلك الأسعار .

وأخيراً يتناول المؤلف الأنواع المختلفة من الديون قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل وخصائص كل منها .

وفى الباب الثانى والعشرين يتناول المؤلف موضوع إدارة المخاطرة Venture Management بمعنى أن الإدارة تنظر إلى برامج الإنتاج الجديد بإعتبارها « مخاطر » ومن وجهه نظر الرقابة المالية فإن إدارة المخاطرة تمكننا من إعتبار كل مشروع بمثابه إستثمار طويل الأجل قابل للتقويم .

وعن طريق توضيح كافة البدائل والإستراتيجيات الممكنة—فى الوقت الحالى أو فى المستقبل — فان تحليل المخاطر يحد من عنصر عدم التيقن وبالتالى يحد من إحتمال الخطأ فى إتخاذ القرارات .

وحتى تتحقق الفاعليه فى تقويم المشروعات فإن تحليل المخاطرة يتطلب تحديد مدى زمنى معين لها . ومن الممكن تقويم المشروع وفقا لأسلوب خصم التدفقات النقدية discounted cash flow . إذا توفرت المعلومات

الكافية عن طول حياة المشروع والتكاليف والإيرادات السنوية طوال حياته .

بعد ذلك يفرق المؤلف بين المجازفة risk وبين عدم التيقن uncertainty إذ يطلق لفظ المجازفة على ذلك الموقف الذى يتضمن عددا من النتائج المحتمله التى يستطيع من يتخذ القرار تحديد إحتمال حدوث أى منها .

أما فى حالة عدم التيقن ، فمن المسلم به أن هناك عددا من النتائج المحتملة ولكن لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد إحتمال حدوث أى منها . ويرجع السبب فى ذلك إلى الإفتقار إلى المعلومات التى على أساسها يتم تقدير الإحتمال. ففى حالة المنتجات الحالية هناك حصيلة ممتازة من الخبرة التاريخية التى يمكن فى ضوئها تقدير الإحتمالات . هذه هى حالة المجازفة . ومن جهة أخرى هناك حالة التيقن الكامل complete certainty حيث يتحكم متخذ القرار بصورة كاملة فيما يتخذه من قرارات .

بعد ذلك يتعرض المؤلف لقواعد الإحتمالات فيقسمها إلى قسمين ثم يتناول مصادر المخاطرة بصفة عامة فى إتخاذ القرارات المتصلة بالإستثمار فيقسمها إلى خمسة مصادر على النحو التالى :

- المخاطرة نتيجة بعدم أخذ عدد كاف من الاستثمارات المتماثلة فى الحسبان.
- المخاطرة نتيجة الخطأ فى تأويل البيانات .
- المخاطرة نتيجة التحيز فى البيانات والحكم عليها .
- المخاطرة نتجة التغير فى الظروف الإقتصادية الخارجية والتى تجعل الخبرات الماضية عديمة الجدوى .
- المخاطرة نتيجة الخطأ فى التحليل :

ولابد من وجود سياسة للمخاطرة يتم ترجمتها فى صورة عائد بالنسبة للأنواع المختلفة من المشروعات التى يتضمن كل منها نوعا مختلفا من المخاطرة

ومن الأهمية بمكان الأتفاق على معدل الخصم discount rate الذى يستخدم في تقويم المشروعات ، ويفيد هذا المعدل فى تبين القيمة الحالية للتدفقات المستقبلة للإيراد :

ثم ينتقل المؤلف إلى مناقشة عدم التيقن الذى ينشأ نتيجة الإفتقار إلى الخبرة السابقة والمعرفة ، ويعتبر اتخاذ القرارات فى ظروف عدم التيقن أكثر تعقيدا منه فى حالة المخاطرة . وفى الحقيقة ليس هناك من معيار يعتبر هو الأفضل لاختيار استراتيجية بذاتها . ثم يشير المؤلف بعد ذلك إلى أربعة معايير يمكن المفاضلة بينها وهى :

(١) معيار التشاؤم أو Maximin الذى يقوم على افتراض أن أسوأ النتائج سوف يتحقق دائما وعلى متخذ القرار أن يختار أكثر النتائج عائدا فى ظل هذا الافتراض .

(٢) معيار التفاؤل Maximax وهو ، على عكس المعيار السابق ، يقوم على افتراض أن أفضل عائد إنما يتحقق نتيجة للاستراتيجية المختارة .

(٣) معيار الندم Regret ويعتمد هذا المعيار على الحقيقة التالية وهى أنه بعد إختيار الاستراتيجية التى يتضح فيما بعد أنها ليست أفضل الاستراتيجيات ، يندم متخذ القرار لأنه لم يختار استراتيجية غيرها عندما كانت الفرصة متاحة له لذلك .

(٤) معيار الرشد rationality ويعتمد هذا المعيار على افتراض أنه طالما كانت احتمالات البدائل المختلفة مجهولة ففى هذه الحالة فإنها تتساوى جميعا . وعلى ذلك فعند حساب العائد المتوقع نتيجة لكل إستراتيجية منها ، يتم إختيار تلك الإستراتيجية التى تدر أعلى عائد متوقع .

ويختم المؤلف هذا الباب بالإشارة إلى أنه يمكن استخدام أسلوب « نظرية المباريات » game theory بالإضافة إلى المعايير المشار إليها .

وفى الباب الثالث والعشرين يعالج المؤلف موضوع تقويم الاستثمار الرأسمالى Capital investment appraisal فيشير إلى أن أى استثمار إنما يتضمن استخداما للمواد فى وقت معين توقعا للحصول على عائد أكبر فى المستقبل، هذا العائد لابد وأن يغطى الانفاق الذى تم فى بداية الأمر علاوة على الفائدة.

ان الهدف من أى استثمار هو تحقيق أكبر قدر من التدفقات النقدية (بعد خصم الضرائب) نتيجة للاستثمار وبطبيعة الحال يتضمن أى قرار يتعلق بالاستثمار التزام لارجعة فيه كما يخضع للمخاطرة بدرجة كبيرة . هذه القرارارت لها آثار بعيدة المدى على ربحية الشركة ومرونتها على المدى البعيد مما يتطلب العناية فى التوصل إلى استراتيجية معينة تقوم على تنبؤ يعتد به .

ثم يشير المؤلف إلى أن المغالاة فى الاستثمار over-investment فى الأصول الرأسمالية سوف يترتب عليها تكاليف ثابتة عالية بينما يعنى قصور الاستثمار under-investment أحد أمرين :

ا) أن تجهيزات الشركة ليست عصرية بالدرجة التى تمكنها من الإنتاج بأسلوب تنافسى .

ب) عدم قدرة الشركة على المحافظة على نصيبها من السوق الآخذ فى الاتساع .

ويجب أن تؤدى سلامة القرارات المتصلة بالموازنة الرأسمالية إلى تحسين توقيت الحصول على التجهيزات الرأسمالية وكذلك نوعية تلك التجهيزات .

ويعتبر الاستثمار أحد المصادر الرئيسية للنمو الإقتصادى كما يترتب عليه زياده فى مجمل التجهيزات والمبانى وكذلك فى استخدام العمال فى أعمال منتجه

أن استخدام أساليب يعتد بها في تقويم المشاريع الإستثمارية سوف يكشف عن مزايا الإستثمار في الالآت والمصانع الجديدة مما يزيد من الكفاءة ويعمل بالتالى على تحقيق معدل أسرع للنمو .

إن الخطأ في استخدام أساليب تقويم الاستثمار أو استخدام الأساليب المعيبة قد يؤدى إلى إتخاذ قرارات استثمارية بالغة الحيطة **over-cautious** تتطلب عائدا مرتفعا قبل المشروع في تركيب التجهيزات مما يؤدى إلى تعطيل النمو الإقتصادى . ومن جانب آخر فقد يعنى استخدام الأساليب الخاطئة إتخاذ قرارات استثمارية ينتج عنها إختيار مشرعات ذات عائد استثمارى قليل مما يؤدى إلى الاسراف. في الموارد الرأسمالية الشحيحة . وباختصار فإن الأساليب العقيمة تؤدى إلى معلومات معيبة ينتج عنها قرارات هزيلة .

إن التقويم الواقعى للاستثمار إنما يتطلب تقويما ماليا للعديد من العوامل من بينها إختيار حجم الاستثمارات ونوعها وموقعها وتوقيتها مع الأخذ في الإعتبار آثارها الضريبية والأساليب البديلة للتمويل .

ونظراً للطابع المتميز لكل مشروع إلى جانب التطوير التقنى فإن الخبرات الماضية تعتبر ذات قيمة محدودة . كما أن وجود المنافسين سوف يعنى ضرورة الدقة في تقدير التدفقات النقدية للحصول على هامش كاف من الربح دون مغالاة .

ومما ييسر عمليه التقويم المالى تقسيم المشروعات إلى مراحل ، ثم تقدير الوقت والموارد اللازمة للإنتهاء من كل مرحلة من المراحل .

ثم يستعرض المؤلف الخطوات اللازمة لتقويم الاستثمار على النحو التالى بصرف النظر عن الأسلوب المتبع في التقويم :

١) تحديد ربحية كل مقترح من المقترحات .

٢) ترتيب المقترحات وفقا لربحيتها .

٣) تحديد الحد الأدنى المقبول لعائد الاستثمار أو تكلفة رأس المال .

٤) تحديد أى المشروعات يعتبر مقبولا وأيها يعتبر غير مقبول فى ضوء الحد الأدنى المشار إليه فى الخطوة السابقة .

٥) إختيار أكثر المقترحات ربحية بما يتفق مع القيود الواردة فى الموازنة الرأسمالية للشركة .

بعدئذ يحدد المؤلف مفهوم التدفق النقدى cash-flow لأغراض تقويم الاستثمارات فيشير إلى أنه الزيادة المتدرجة فى المقبوضات مطروحا منها الزيادة المتدرجة incremental فى المدفوعات العائدة على الاستثمار موضوع الدراسة .

ويدخل فى عداد التكاليف والايرادات المستقبلة والمرتبطة بكل بديل من بدائل الاستثمار ما يلى :

التكاليف الرأسمالية ، وتكاليف التشغيل operating costs ، والايرادات ، والاهلاك ، والقيمة المتبقية للاصول أى residual value ويتضمن القرار الخاص بالاستثمار اختيار الهدف ، أسلوب التقويم ، تقدير حياة المشروع . وتتحدد حياة المشروع فى الحياة الدينمية التى نعيشها بالأمور التالية : التقادم التقنى ، أوالتلف المادى ، أو تدهور الطلب على انتاج المشروع نتيجة التغير فى الاذواق .

ويتطلب التقدير الفعلى لربحية المشروع مجهودا جماعيا يشترك فيه الخبراء المتخصصون فى مجالات الاقتصاد . وبحوث السوق ، والهندسة وكذلك المراقب المالى . وسوف يكشف تعاونهم جميعا عن التنبوء بالتدفق النقدى على مدى عدد من السنين .

ثم يعالج المؤلف القيمة الزمنية للنقود time value of money أى أن قيمة الجنيه الذى نحصل عليه اليوم تساوى أكثر من الجنيه الذى نحصل

عليه فى تاريخ مقبل والفرق بينهما يمثل عنصر الفائدة . أما الخصم discounting فهو عملية تحويل الدفعات المالية المستقبلة إلى القيمة الحالية المقابلة لها ، وأما الرسملة compounding فهى عمليه تقدير قيمة الدفعات المالية الحاضرة فى تاريخ مقبل .

بعد ذلك يعرض المؤلف لمراحل التقويم المالى financial evaluation على النحو التالى :

أ) التوصل إلى معيار مالى تقارن به كل من المشروعات .

ب) استخدام أسلوب من الأساليب لترتيب المشروعات وفقا لربحيتها ، وتقبلها ، ومدى الرغبة فيها .

وقد سبق التعرض فى الباب الحادى والعشرين لموضوع المعيار المالى (أى تكلفة رأس المال) .

أما بالنسبة للأساليب المشار فيتناولها المؤلف على النحو التالى :

١) الأساليب التقليديه للتمويل وتنقسم إلى نوعين :

أ — فترة الاسترداد أو الاسترجاع payback period وهى الأسلوب الشائع وتتضمن عدد السنين اللازمة لاسترجاع تكلفة الاستثمار وهى عمليه سهلة تتطلب حساب العائد قبل استبعاد الضرائب وبعد عمل حساب الإهلاك . كما يتجاهل هذا الأساوب الايرادات المتولدة بعد هذه الفترة وهو بهذه الصورة يعتبر مقياسا للسيولة أكثر منه مقياساً للربحية ، وبالإضافة إلى ذلك فهو لا يأخذ فى اعتبارة القيمة الزمنية للنقود .

ب — متوسط معدل العائد من رأس المال average rate of return أى إحتساب الربح الذى يدره المشروع (بعد حساب الإهلاك

وقبل احتساب الضرائب المستحقة) كنسبة مئوية من الاستثمار المطلوب.

هذا الأسلوب ، ولو أنه أفضل من أسلوب فترة الاسترجاع ، إلا أنه يعتبر أساسا غير سليم . إذ بينما يأخذ فى اعتباره العائدات طوال الحياة الاقتصادية للمشروع ، إلا أنه يغفل حساب القيمة الزمنية للنقود ، هذا إلى جانب إخفاقه فى تحديد المزايا النسبية للمقترحات البديله .

وينتهى المؤلف إلى آن هذه الأساليب التقليديه تعتبر مضللة بدرجة خطيرة .

٢) أساليب الخصم فى عملية التقويم **Discounting Methods** ويربط كلا الأسلوبين للخصم بين تقديرات الإنفاق النقدى السنوى على الاستثمار وبين المقبوضات النقدية السنوية التى يولدها الاستثمار بعد خصم الضرائب . وكقاعدة عامة ، يتكون التدفق النقدى الصافى من الإيراد مطروحا منه الضرائب (عند دفعها) ومضافا إليه الإهلاك الذى يعتبر جزءا لا يتجزأ من التدفق النقدى .

ثم يستعرض المؤلف كلا الاسلوبين المشار إليهما على النحو التالى :

أ) معدل العائد بعد أخذ عنصر الزمن فى الاعتبار وهو ما يطلق عليه **time-adjusted rate of return** أو التدفقات النقدية بعد خصمها **discounted cash-flow** هذا المعدل يساوى بين صافى المتحصلات النقدية على مدى حياة المشروع وبين الإنفاق الاستثمارى الذى تم فى بداية المشروع : فإذا تجاوز المعدل المعيار المالى **financial standard** (أى تكلفة رأس المال) يعتبر المشروع مقبولا من أول وهلة .

ب) أسلوب صافى القيمة الحالية **the net present value** ووفقا لهذا الأسلوب يتم خصم صافى التدفقات النقدية العائدة من الاستثمار عن أساس

تكلفة رأس المال ، ثم يطرح من الناتج الإنفاق الاستثمارى الذى تم فى بداية المشروع حتى يمكن التوصل إلى العائد من الأموال المستثمرة . فإذا كان العائد موجبا يعتبر المشروع مقبولا لأول وهلة ؛ أما إذا كان سالبا فيعتبر المشروع مرفوضا .

بعد ذلك يقارن المؤلف بين أسلوبى الخصم فيشير إلى أن كليهما يؤدى إلى نفس القرار ، ومع ذلك فهناك اختلافات بينهما قد تؤدى إلى إجابات متعارضة من حيث ترتيب المشروعات وفقاً لربحيتها .

وفى الباب الأخير وهو الباب الرابع والعشرين يتناول المؤلف موضوع التقويم وعلاقته بمستوى الأسعار فيشير إلى موجة التضخم فى الأسعار منذ عام ١٩٧٠ مما أدى إلى تجميد الإنفاق على الأصول الثابتة نظراً لأن الأموال المجنبة من الأرباح كانت غير كافية لتمويل المستوى المنشود للاستثمارات .

ثم يتساءل المؤلف بعد ذلك عن الجوانب المحاسبية للتضخم . وهو يجيب على ذلك بأن المحاسبين يتجاهلون بصفة عامة التغير فى مستوى فى الأسعار فى تقاريرهم المالية مما يشوه من حقيقة المراكز المالية التى تحتسب على أساس التكلفة دون تعديلها وفقاً للتغير فى القواة الشرائية للنقود .

فعلى سبيل المثال يعتبر قياس الربح وحسابه أمرا عسيراً فى حالة التضخم . ومما يزيد الأمور تعقيداً الفشل فى تسجيل المكاسب أو الخسارة نتيجة الإحتفاظ بمبالغ نقدية أو المديونية خلال فترات تغير مستويات الأسعار . فمن المعروف أن الإحتفاظ بالنقدية أو ما شابهها خلال فترات التضخم يؤدى إلى تكبد خسائر حقيقية لا يسجلها العرف المحاسبى .

كذلك يؤثر التغير فى مستوى الأسعار على تقويم المخزون السلعى وعلى حساب تكلفة البضاعة المباعة خلال فترة معينة مما يؤثر بالغ الأثر فى تحديد الربح .

وقد يكون التغير فى الأسعار ظاهر عامة وقد يكون ظاهرة محدودة نتيجة ظروف اقتصادية تمس منتج معين أو بضاعة بذاتها . وتؤثر كلا الظاهرتين معا على معظم الشركات تقريباً .

بعد ذلك يتعرض الكتاب من وجهة نظر المراقب المالى للتعديلات الكاملة أو الجزئية اللازمة لتلافى أوجه القصور السابق الإشارة إليها .

أما من حيث التعديلات الجزئية المتصلة بموجودات المخازن فانه من المسلم به أن يعاد حساب قيمة هذه الموجودات على أساس سعر السوق دون التكلفة (فى حالة ما إذا كان سعر السوق أقل من التكلفة) ، بينما يعتبر من غير المقبول عموما رفع قيمة هذه الموجودات وفقا لسعر السوق السائد ، وينطبق نفس الشيء على الأسهم وغيرها من الأوراق المالية :

فإذا استقر الرأى على حساب قيمة الموجودات على أساس التكلفة دون سعر السوق ففى هذه الحالة يكون للمراقب المالى الإختيار بين الأساليب التالية :

١) حساب تكلفة كل عنصر على حدة . هذا الأسلوب رغم مزاياه من حيث الدقة إلا أنه يعتبر مكلفا وعادة غير عملى .

٢) حساب التكلفة على أساس البدء باستخدام الموجودات التى وردت إلى المخزن مؤخراً last-in-first-out (LIFO) ولو كان ذلك لا يمثل الواقع فعلا. ويعتبر هذا أسلوبا مصطنعا يؤدى إلى قصور المعلومات التى تظهر فى الميزانية العمومية .

٣) حساب التكلفة على اعتبار البدء باستخدام الموجودات التى وردت إلى المخزن فى البداية first-in-first-out (FIFO) .

٤) المتوسط المرجح Weighted Average أى المتوسط المرجح المتحرك ،

وذلك على أساس إضافة المخزون الجديد إلى الرصيد من المخزون القديم ثم استخراج المتوسط الجديد لتكلفة الوحده .

ومع ذلك لا يوصى المؤلف بإتباع أى من هذه الأساليب لما يشوبها من مشاكل فنية بل ينصح بإتباع أسلوب التكاليف المعيارية standard costs مع تعديل التقويم كلما تعدلت المعايير وفقاً للتغير فى الأسعار .

بعد ذلك يقارن المؤلف بين الأسلوبين الثانى والثالث فيشير إلى أنه للحصول على أفضل النتائج لابد من التوفيق بين الأسلوبين بحيث تقوّم الموجودات على أساس الأسلوب الثالث أما تكلفة البضاعة المباعة فتقوم على أساس الأسلوب الأول ، أو تقويم الموجودات على أساس التكلفة الجارية أما تكلفة المبيعات فتقوم على أساس الأسلوب الثانى .

ومن وجهة نظر إتخاذ القرارت ، تعتبر الأسعار التاريخيه للموجودات غير ذات أهمية بل لابد من الأخذ بالأسعار الجارية للسوق لأنها تعتبر ذات دلالة ومع ذلك فعند تعديل التكاليف التاريخية على أساس التكاليف الجارية ، فإن المكاسب التى يرجع سببها إلى التضخم يجب فصلها عن أرباح التشغيل .

وبعد استعراض التعديلات الجزئية المتصلة بموجودات المخازن ، يتناول المؤلف بعدئذ نفس التعديلات فيما يختص بالأصول الثابتة التى تحصل عليها الشركات فى تواريخ مختلفة تمتد على مدى عدد من السنين تتفاوت الأسعار بينها .

ومن المرغوب فيه النظر إلى حساب الإهلاك باعتباره التكلفة الاقتصادية للعمليات economic costs of operations ومن ثم يحسب الإهلاك على أساس نفس القوة الشرائية التى يتم على أساسها حساب الإيراد المكتسب فى الفترة التى يتعلق بها . ومن المهم الإشارة فى هذا المجال إلى أنه ولو أن الإهلاك يحمل حياة الأصل بتكلفته ، إلا أنه لايوفر المبالغ اللازمة للإحلال ،

وإلا فمعنى ذلك أن الشركة لا تنوى مستقبلا أحداث أى تعديل فى نوع الآلات أو المنتج .

ثم يشير المؤلف إلى الأسس الثلاث التى يتم وفقاً لها حساب الإهلاك على الوجه التالى :

١) التكلفة غير المعدلة unconverted cost فى حالة استقرار مستوى الأسعار .

٢) التكلفة المعدلة converted cost فى حالة استخدام رقم قياسى محدد إذا كان مستوى الأسعار فى ارتفاع بسبب الضغوط التضخمية فإن الإهلاك المحسوب على أساس التكلفة التاريخية سوف لا يعكس القيمة المنقضية للأصل والتى ترتبط بدرجة كبيرة بالإيرادات المحققة expired value خلال الفترة الماضية، مما يترتب عليه تضخيما فى الأرباح ويعنى فى نفس الوقت فشل الشركة فى المحافظة على القيمة الحقيقية لأصولها .

ولكن باستخدام رقم قياس مجدد specific index لتكافة كل نوع من الأصول الثابتة المستخدمه فإنه يمكن تعديل التكلفة الأصلية إلى التكلفة الحالية ولو أنها عملية ليست يسيرة فى الواقع .

٣) التكلفة المعدلة باستخدام رقم قياسى عام general index ويتلافى هذا الأسلوب التعقيدات التى تكتنف الأسلوب رقم (٢) وذلك باستخدام رقم قياسى عام للأسعار وتطبيقه على كافة الأصول الثابتة بحيث تحتسب التكفلة ال أسمالية للأصول وما يتعلق بها من إهلاك على أساس القوة الشرائية الجارية.

ويختم المؤلف هذ االباب مشيراً إلى أهمية أخذ وقع التغيرات فى مستوى الأسعار فى الحسبان بالنسبة لكافة بنود الحسابات من رأس المال إلى الإحتياطيات إلى الأصول إلى الخصوم الجارية مع الأخذ بالرقم القياسى العام السابق التنويه عنه .

إن أنصار عملية التعديل الكاملة يوصون بإعداد مجموعة من القوائم المالية المعدلة إلى جانب القوائم المالية المتعارف عليها (ومن بينها الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر) دون أن تكون القوائم المعدلة بديلا عن الأخرى . وذلك لأنه لا يمكن تجاهل أثر الموجات التضخمية أو الإنكماشية . كما أنه يمكن التمييز بين المكاسب أو الخسائر الحقيقية وبين المكاسب أو الخسائر النقدية أو المالية monetary .

التحليل والتعقيب :

تدور فكرة الكتاب بصفة عامة حول موضوع الرقابة المالية أو الإدارة على أساس نظم المعلومات المالية . ويعتبر هذا المدخل حديثاً بالنسبة لموضوع الرقابة سالف الذكر ولذلك فإن المؤلف قد ركز اهتماماته على أساليب استخدام هذه النظم .

ولما كان المديرون يجدون صعوبة فى الربط بين النشاطات التى يقومون بها وبين المعلومات المالية التى تتاح لهم لذلك فقد اهتم المؤلف بتوفير الإطار المجرد الذى يتيح للمديرين الممارسين وكذلك المجتهدين فى الإدارة تفهم الأساليب والأدوات المالية التى تهيء لهم فرصة توسيع دائرة اتخاذهم للقرارات .

وإلى جانب ذلك يتناول الكتاب بالدراسة والتحليل نشاطات البحوث والتطوير ، والإنتاج ، والتسويق ، والتوزيع ، والإدارة .

كما يتعرض الكتاب فى أكثر من مجال للقضايا العامة المتصلة بالإدارة المالية ، ويقدم العديد من التوصيات التى لها وزنها بشأن تدبير رؤوس الأموال واستخدامها بالصورة التى تحقق الربح كما يتناول الكتاب موضوع تحليل المخاطر ، وتقويم الاستثمارات والتضخم .

ويتضمن الكتاب فى نفس الوقت عددا من الحالات التى تمثل مواقف حقيقية لإتخاذ القرارات علاوة على قائمة حديثة ومستفيضة للمراجع للأستفادة منها .

ومن أهم ما يتميز به الكتاب أنه وفق بين المتطلبات النظرية والعملية ويرجع ذلك إلى أن المؤلف قد جمع بين الخلفية العملية وبين خبرة الممارسة العملية علاوة على أن تأهيله العلمى يجمع بين دراسة التجارة (المحاسبة والاقتصاد) وبين الإدارة (التسويق والتمويل) . وإلى جانب ذلك فللمؤلف مجموعة من الكتيب والبحوث المنشورة التى تتناول الرقابة الإدارية ، ونظرية النظم ، والأسعار ، وسلوك المشترين ، والعلاقات الإنسانية .

ويمكن القول بصفة عامة أن الكتاب موجه إلى المديرين الممارسين فى مجالات الإنتاج الصناعى والخدمات علاوة على الممارسين فى الجهاز الحكومى ودارسى إدارة الأعمال والمحاسبين الذين يمارسون المهنة .

وباختصار يسد الكتاب ثغرة فى المادة العلمية المنشورة أكثر من كونه مجرد إضافة إلى الموجود منها .

كذلك يتسم الكتاب بالعمق فى التحليل إلى جانب الشمول وفى نفس الوقت يتسم بالوضوح فى المعنى والترتيب المنطقى للمادة العلمية بحيث يسهل على القارىء استيعاب مدركاته .

وأخيراً فقد تضمن الكتاب الكثير من الاتجاهات الفكرية الحديثة فى مجال الرقابة وأنواعها وأساليبها التى نحتاج إلى تطبيقه فى دولنا النامية والتى عزل الكثير منها نفسه عن العالم وتقوقع على نفسه .

دار « نافع » للطباعة ــ ت ٩٠٠١١٨



دار الهنا للطباعة ت : ٩٧١٣٢٧